



Høgskolen i **Hedmark**

# Selvledelse

Selvledelse i lys av selvbestemmelsesteorien



Godkjennes til utlån i biblioteket

ja X    ja



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

# Bacheloroppgave

## Selvledelse

*En litteraturstudie inn i selvledelse*

*A literature study into self-management*

Haldis Karin Habbestad

118882

Ledelse- og organisasjonsutvikling

Vår 2014

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på bachelorstudiet Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Min bakgrunn som selvstendig næringsdrivende og ønsket om å ”få kompetansen på papiret”, førte meg til dette studiet. Det har vært en hektisk periode, fylt med teorier, refleksjoner og fordypning. Det har vært en krevende og lærerik prosess. Å tilegne meg ny kunnskap har vært inspirerende og motiverende, samtidig som jeg har investert mye tid og ressurser i studietiden.

Selvledelse ble jeg kjent med underveis i studiet, blant annet i kurset Selvledelse og Coaching. Her ble jeg nysgjerrigheten på hvordan dette egentlig fungerer i en organisasjon, dette førte meg videre til valg av tema for bacheloroppgaven. Etter hvert som jeg har satt meg inn i temaet selvledelse, så har det blitt overført til egen inspirasjon. Og jeg ønsker å ta teorien med meg videre på min nye karrierevei.

Det å skrive en oppgave om selvledelse, motivasjon og teamarbeid, har vært med på å sette begrepene ut i praksis. Som fulltidsstudent og mamma til to små, så har det til tider vært hektisk. Det gikk litt trått i starten med oppgaven, med mange ”løse tråder” var det vanskelig å få oversikt. Trådene ble samlet til slutt og jeg kom i mål!

Jeg vil takke min veileder Inge Hermanrud for støtte, gode innspill og tilbakemeldinger underveis. Takk til Lisbeth Dahl Berglund som introduserte meg for emnet selvledelse på en inspirerende måte. Høgskolebiblioteket ved Høgskolen har vært til uvurderlig hjelp, tusen takk for den gode servicen dere utøver for oss studenter. Takk til mine medstudenter, ingen nevnt ingen glemt, -jeg føler meg privilegert som har fått lov til å bli kjent med dere.

Tusen takk til familie og venner for god hjelp, innspill og støtte underveis! Og til slutt; mine to øyestener Mats og Hannah, tusen takk for at dere har vært så tålmodig med mamman deres.

Elverum 10.05.2014

Haldis Karin Habbestad

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for studien.....	8
1.2 Litteraturstudiets formål og oppbygging .....	9
1.3 Problemstilling .....	9
1.4 Avgrensing.....	10
1.5 Oppgavens oppbygging.....	10
<b>2. Selvledelse og begrepsavklaring .....</b>	<b>11</b>
2.1 Bakgrunn.....	11
2.1.1 Selvledelse – fremtidens ledelse?.....	11
2.2 Autonomi .....	12
2.3 Den menneskelige kapitalen.....	12
2.4 Kunnskapsbedrifter.....	13
2.5 Kjønn.....	13
<b>3. Lederrollen i selvledelsesteorien .....</b>	<b>13</b>
3.1 Superledelse .....	14
3.2 Selvledelse i positivt lederskap .....	14
<b>4. Teorigrunnlag for selvledelse.....</b>	<b>15</b>
4.1 Selvledelse .....	15
4.2 Selvobservasjon.....	16
4.3 Naturlige belønninger i arbeider.....	17
4.4 Omgivelsene.....	17
4.5 Positiv tenkning.....	17
4.6 Selvledende team og samhandling mellom de ansatte.....	18
4.7 Bli en selvleder!.....	18
4.8 Motivasjonsbegrepet.....	19
<b>5. Hovedteori – Deci og Ryans selvbestemmelsesteori.....</b>	<b>19</b>
5.1 Motivasjon – menneskets grunnleggende felles trekk.....	21
5.2 Ytre motivasjon .....	22
5.3 Indre motivasjon.....	22
5.4 Tre grunnleggende behov – Basic Needs Satisfaction.....	22
5.4.1 Autonomi og selvbestemmelse.....	23
5.4.2 Kompetanse og mestring .....	23
5.4.3 Sosiale relasjoner.....	24
5.5 Hovedteori opp mot problemstilling.....	24
<b>6. Metode .....</b>	<b>24</b>
6.1 Metodevalg.....	24
6.2 Litteraturstudie.....	25
6.3 Utvalg.....	25
6.4 Gjennomføring av litteraturstudiet.....	25
6.5 Styrke.....	25
6.6 Svakheter .....	26
<b>7. Analyse .....</b>	<b>26</b>
7.1 Fakta om de 12 studiene .....	26

7.2	Funn .....	27
7.3	Kunnskapsbedrifter.....	27
7.4	Autonomi og selvledelse.....	27
7.5	Selvledelse i team/samhandling med andre.....	28
7.6	Forskjeller med tanke på kjønn.....	28
7.7	Selvledelse i forhold til ledelse .....	28
<b>8.</b>	<b>Drøfting .....</b>	<b>29</b>
8.1	Ledelse av selvledelse.....	29
8.2	Autonomi .....	30
8.3	Individuelle forskjeller.....	30
8.4	Samhandling / teamarbeid.....	30
8.5	Et kritisk blikk på selvledelsesteorien.....	31
8.6	Oppsummering drøfting.....	32
8.7	Selvledelse – utvikling av teorien videre .....	32
<b>9.</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>33</b>
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>34</b>
	<b>Tabell og figuroversikt .....</b>	<b>34</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>35</b>



## Sammendrag

Begrepet selvledelse ble introdusert av forskere med utgangspunkt i at organisasjoner i dag er komplekse og mangfoldige. Selvledelse er i dag en sentral del av organisasjons- og ledelseslitteraturen.

Mange organisasjoner har bygget ned hierarkiet i organisasjonen og innført en teambasert organisasjonsform. Når dette skjer så stiller det store krav til medarbeidernes evne til å organisere eget arbeid. Underveis i studien har jeg blitt oppmerksom på at det er faktisk selvledelse i samhandling med andre som har betydning for arbeidet. Dette gir utgangspunkt for hovedproblemstillingen; *"Kan selvledelse ha effekt på teamarbeid og samhandling mellom de ansatte?"* Det var oppsiktsvekkende mange av studiene som kom frem til at team/samhandling med andre på arbeidsplassen har en innvirkning på hvordan man leder seg selv. Dette bør derfor implementeres ute i bedriftene, der man ser at i enkelte oppgaver så lønner det seg å sette ned selvledendeteam.

Selvledelse er ett skritt videre for en organisasjon. Skal selvledelse kunne innføres så må de ansatte i organisasjonen ha tilstrekkelig høy fagkompetanse i forhold til arbeidsoppgavene. Være engasjert i arbeidet, og ha grad av selvstendighet som er forenlig med ideen om selvledelse. Dette leder over til min andre problemstilling; *Selvledelse, for hvem og i hvilken type organisasjon passer det inn?* Studien viser at selvledelse passer best inn i kunnskapsbedrifter. Dette gjelder de ansatte uansett, kjønn, erfaring og utdanning. Det er ikke påvist at det er forskjeller mellom offentlige og private virksomheter.

For å se på om selvledelse har noen effekt for den enkelte organisasjon, har jeg sett på; *"Kan selvledelse bidra til at organisasjonen når sine mål, og gi bedre resultater?"* Selvledelse kan være med å bidra til at organisasjonen når sine mål. Dette mest med tanke på at den menneskelige kapitalen er mer og mer viktig i dagens arbeidsmarked. Selvledelse gir oss mulighet til å utnytte disse ressursene bedre.

For å oppnå selvledelse må alle ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generell livssituasjon. Dette gjøres ved å sette selvledelse på dagsorden, gjennom kursing og ansvarsbygging. Selvledelse tar altså for seg den menneskelige kapitalen i arbeidslivet. Ved å bruke denne kapitalen på riktig måte så vil det gi positiv avkastning for bedriften.

## Abstract

The concept of self-management was introduced by researchers with the premise that organizations today are complex and diverse. Self-management is now a key part of the organizational and management literature.

Many organizations have scaled down the hierarchy of the organization and introduced a team-based organizational structure. When this happens we ask the demand on employees' ability to organize own work. During the study, I have become aware that it is indeed self-management in coordination with other involved for the work. This provides the basis for the main question; "Can self-management have an effect on teamwork and collaboration between employees?" It was startling many of the studies that found that team / interaction with others in the workplace has an impact on how they manage themselves. This should be more implemented by the industry, where one sees that in some tasks it pays to put down self-leading team.

Although management is one step forward for an organization. Should self-management be introduced so they must be employees of the organization have sufficient high professional competence for the tasks. Be engaged in the work, and have autonomy that is consistent with the idea of self-management. This lead over to my second question; "Self-management, for whom and in what type of organizational does it fit in? The study shows that self-management best fits into knowledge-based organizations. This applies to employees regardless of gender, experience and education. There is no evidence that there are differences between public and private enterprises.

To examine whether self-management has an effect for each organization, I have asked; " Can self-management help the organization achieve its goals and perform better? " Self-management can be to help the organization achieve its goals. The most considering that human capital is increasingly important in today's job market. Self-management allows us to exploit these resources better.

To achieve self-management must all take responsibility for their own attitudes, effort, work and general life situation? This is done by setting self-management on the daily agenda, through training and responsible construction. Self-management is important for the human capital in the workplace. By using this capital properly it will generate a positive return for the company.

## 1. Innledning

Hvorfor er jeg opptatt av nettopp selvledelse? Det er et generelt trekk i samfunnet at begrepet selvledelse dukker opp stadig oftere. Er dette relevant eller bare ett ”moteuttrykk”. Det kan være ulike samfunnstrekk som har spilt inn i forhold til det økte omfanget. På den ene siden har et mer individualistisk arbeidsliv ført til at medarbeidere har presset frem individuelle arbeidsordninger. På den andre siden er det mange som mener at man finner grunnlaget for selvledelsesteorien i de tradisjonelle motivasjonsteoriene.

En forutsetning for å tilrettelegge for selvledelse er at man har en grunnleggende tillit til mennesker. Man må ha tro på at de kan og vil ta ansvar for egen utvikling og seg selv, at individene selv ønsker å finne frem til de beste løsningene. Dette gjøres uten for mye innblanding og detaljstyring.

I mange bøker og artikler innen selvledelse er ofte fokuset rettet mot lederrollen og lederutfordringer. Jeg ønsker å se på selvledelse fra den ansattes synsvinkel. Videre har jeg tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteori (Deci og Ryan 2002) som peker på viktigheten av autonomi, kompetanse og omgivelsene rundt som en vesentlig kilde til motivasjon.

Motivasjon knyttet til selvledelse vil være viktig å belyse for å kunne si noe om hvilke sammenhenger og faktorer som spiller inn i forhold til hvilken arbeidssituasjon medarbeideren velger. Selvbestemmelsesteori legger til grunn at mennesket har noen grunnleggende behov som best ivaretas i et autonomistøttende miljø, og viser at indre motivasjon vil undergraves dersom de aktuelle behovene ikke tilfredsstilles (Deci og Ryan 2002)

I tillegg til dette dokumentet så er vedlagte; *Oversikt og sammendrag fra samtlige studier* viktig for oppgaven. Her er mitt utvalg av studier nøye analysert. Dette sammen med tabellen; *Oversikt over studier*, så belyser det teorien selvledelse fra mange ulike sider.

### 1.1 Bakgrunn for studien

Selvledelse ble introdusert på bakgrunn av at organisasjoner i dag er komplekse og mangfoldige. Enkelte forskere hevder derfor at det var behov for en ny ideologi for ledelse. Mange organisasjoner har bygget ned hierarkiet og innført en teambasert organisasjonsform. Dette stiller store krav til medarbeidernes evne til å organisere sitt eget arbeid, og samarbeid med andre. Selvledelse er dermed blitt et sentralt begrep i organisasjons- og ledelseslitteraturen.



## 1.2 Litteraturstudiens formål og oppbygging

Formålet med oppgaven er å belyse selvledelse fra flere sider, og få svar på mine problemstillinger. Dette gjøres ved gjennomgang av;

- Aktuell teori om selvledelse.
- Ett utvalg artikler og studier om selvledelse
- Analyse og drøfting av disse.

Jeg har tatt utgangspunkt i teorien om selvledelse, og selvbestemmelsesteori (Deci og Ryan 2002) som peker på autonomi, kompetanse og omgivelser som en vesentlig faktor for motivasjon i arbeidet. Motivasjon knyttet til selvledelse vil også være viktig å belyse for å kunne si noe om hvilke sammenhenger og faktorer som spiller inn i forhold til hvilken arbeidssituasjon medarbeideren velger.

## 1.3 Problemstilling

Hva innebærer egentlig selvledelse? Er det kun en person som leder seg selv, -eller er det økt ansvar for egen arbeidssituasjon? Det er mange spørsmål vi kan stille i forhold til selvledelse. Etter å ha studert begrepet nøye og analysert ulike artikler og studier om temaet, har jeg kommet frem til tre problemstillinger:

- *"Kan selvledelse ha effekt på teamarbeid og samhandlingen mellom de ansatte?"*
- *"Selvledelse, for hvem og i hvilken type organisasjon passer det inn?"*
- *"Kan selvledelse bidra til at organisasjonen når sine mål, og gi bedre resultater?"*

Hensikten med disse tre problemstillingen er å belyse de ulike sidene ved selvledelse på en god måte. Samt få frem de viktigste og mest interessante faktorene. Ulike bedrifter vil ha bruk for dette i sitt organisasjonsarbeid, både for motivasjon av de ansatte og oppbygging av team. Og sist men ikke minst, for en organisasjon så er det interessant å vite om selvledelse lønner seg for virksomheten eller ikke.

## 1.4 Avgrensing

Selvledelse i seg selv er et vidt tema. Jeg ønsker å se nærmere på selvledelse fra medarbeiderperspektivet. Vil allikevel komme inn på noen av de vanligste sidene ved lederrollen, siden lederstil har innvirkning på de ansatte. Mitt valg av artikler og studier har i hovedsak vært norske, jeg kunne også tatt med flere utenlandske artikler og studier. Dette har jeg utelatt på grunn av at det er det *norske* arbeidslivet jeg ønsker å studere nærmere. De ulike studiene som jeg har analysert er stort sett bare kunnskapsbedrifter, det ble derfor naturlig at denne type bedrift også ble mitt utgangspunkt.

Mange av studiene tar også for seg superledelse i tillegg til selvledelse. Jeg har valgt å avgrense min studie til kun å omhandle selvledelse. Dette på grunn av at i de aktuelle studiene ble det ikke gjort funn som viser at superledelse forklarer mer enn bare selvledelse i forhold til ansattes jobbinnsats, autonomi eller samhandling. Dette er rimelig, siden selvledelse er noe som skal virke i forhold til en selv og superledelse skal virke i forhold til andre.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

- I kapittel 1 er innledningen til oppgaven, bakgrunn, problemstilling og avgrensing, -gir en oversikt over oppgavens oppbygging.
- I kapittel 2 går jeg nærmere inn på begrepet selvledelse og avklarer ulike begrep som er brukt i oppgaven.
- I kapittel 3 ser jeg på lederrollen i lys av selvledelsesteorien.
- I kapittel 4 blir teorigrunnlaget for studien nærmere presentert. Her ser jeg nærmere på selvledelse, selvobservasjon, belønning, omgivelsene, positiv tenking, team, motivasjonsbegrepet og en liten oversikt over hvordan bli en selvleder
- I kapittel 5 beskriver jeg hovedteorien i oppgaven. Deci og Ryans teori om selvbestemmelse. Samt knytter denne teorien opp mot problemstillingen.
- I kapittel 6 er det metode som er i fokus. Jeg beskriver forskningsdesignet og grunnlaget for valg av metode, samt styrke og svakheter ved studien.
- I kapittel 7 blir analysen presentert. Her redegjør jeg for mine funn.
- I kapittel 8 oppsummerer jeg med drøfting av funn.
- I kapittel 9 gir jeg min konklusjon på oppgaven.

## 2. Selvledelse og begrepsavklaring

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på selve begrepet selvledelse, samt forklare de viktigste begrepene og faktorene i oppgaven; autonomi, den menneskelige kapitalen, kunnskapsbedrift og kjønn.

Jeg tror at det finnes stor interesse for begrepet selvledelse. Men ved gjennomgang av ulike studier og samtaler med mennesker rund meg, så ser jeg at bevisstheten rundt fenomenet er dårlig integrert i dagens samfunn. Vil derfor her belyse nærmere de ulike begrepene rundt selvledelse og begrepene brukt i oppgaven.

### 2.1 Bakgrunn

Begrepet selvledelse dukket første gang opp på 80-tallet (Manz 1986), og har de siste tiårene oppnådd betydelig popularitet og anerkjennelse. Det er utgitt utallige vitenskapelige og populærpsykologiske bøker og artikler om selvledelse. Begrepet dekkes i stadig flere bøker om ledelse og organisasjoner i Norge og verden over. Og mange har omfavnet begrepet ved å innlemme det i virksomhetens visjoner.

#### 2.1.1 Selvledelse – fremtidens ledelse?

I lys av tradisjonelle ledelsesroller så har det de seneste årene utviklet seg en ny retning innen måten å være en leder på og det å lede seg selv. Selvledelse tilbyr nye løsninger som er med på å skape større muligheter for selvregulering i arbeidslivet. Det er fortsatt en kompetanserevolusjon i næringslivet, og medarbeidere med høy kompetanse i forhold til arbeidsoppgaver ønsker en høyere grad av selvstendighet. (Martinsen Ø.L. 2009) Man kan utvikle gode selvledelsesegenskaper ved å bruke ulike atferd og kognitive strategier. Om man ønsker å bruke selvledelse videre i en karriere som leder så er det først å fremst viktig å lære seg selvledelse. Først når man behersker dette selv, så kan man lære det videre til andre.

I boken til Hylland Eriksen (2013) så er det ett stort fokus på å ta kontroll over egen tid. Man skal disponere tiden sin mellom; arbeid, privat, utdanning og fritid. Gjennom ulike studie så ser man hvordan de ulike fasene av livet påvirker hverandre på godt og vondt. Hovedbudskapet er at man skal ta *regi i eget liv*.

I selvledelse så skal man ha både frihet og ansvar. En skal ta egne bevisste valg som en er ansvarlig for. Arbeidsgleden er viktig sammen med muligheten til å styre eget arbeid, og ha mulighet til å forbedre egne prestasjoner. Dette skjer samtidig som man ivaretar kontrollen

over egen tid. Viktige stikkord er; læring, motivasjon, målstyring, indre motivasjon og selvbestemmelse.

## **2.2 Autonomi**

Når en medarbeider har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon så kalles det autonomi. Autonomi er en sentral faktor innen motivasjonsskapende arbeid (Kaufmann og Kaufmann 2011) Innen psykologien blir begrepet brukt om det å være selvstendig. Autonomi er forbundet med en reflekterende evaluering av hvilke muligheter som foreligger i en gitt situasjon, hvor man tar i betraktning sine interesser behov og kunnskaper (Eriksen m.fl. 2013)

Menneskets autonomi er viktig i teorien om selvledelse. På den ene siden så vil mennesker med autonomi og selvstendighet, ha utbytte av selvledelsesmetodikken. På den andre siden så vil det å arbeide med selvledelsesmetodikk bli ett system for personlig utvikling og fremme autonomi (Eriksen m.fl. 2013).

## **2.3 Den menneskelige kapitalen**

Det er en klar tendens i dagens arbeidsliv at den menneskelige kapitalen blir nå vurdert som mer verdt enn den fysiske kapitalen i virksomheten. Dette på grunn av at en stor del av medarbeidernes innsats i en organisasjon består av intellektuelt arbeid. Det er derfor i mange tilfeller medarbeidernes kompetanse som avgjør hvor godt organisasjonen fungerer.

Disse medarbeiderne ønsker å utvikle sin kompetanse videre, og dette må bedriften ta hensyn til. Siden det er en klar tendens at man bytter jobb oftere nå enn før, er det spesielt viktig å praktisere karriereplanlegging i organisasjonen. Dette gir den enkelte medarbeider mulighet til å videreutvikle seg i jobben. Det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs. I tillegg når man ser på de ansatte i det nye arbeidslivet, ser man samtidig på et økt mangfold. Med mangfold menes; innvandring, økt gjennomsnittsalder, variasjon i sivilstand og flere kvinnelige arbeidstakere. Siden det har blitt en større kamp om kompetansen på mange områder, er det viktig å tilrettelegge for alle disse gruppene.

I det siste tiåret har det vært en økende forskning for å kartlegge hvordan organisasjoner kan utvikle en personalpolitikk som motiverer medarbeidere til å yte ekstra for sin organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2011). De mest sentrale elementene er; desentralisering av myndighet fra ledelse til ansatte, tilrettelegging av arbeidet –inkludert opplæring, fleksible arbeidsordninger, ulike belønningssystemer og tydelige mål for hele organisasjonen.

## 2.4 Kunnskapsbedrifter

I denne type organisasjoner er det de ansatte som er i hovedfokus, fremfor ett produktfokus. Der dette er gjeldene for utøvelsen av en rekke ferdigheter fra de ansatte gjennom hele yrkeslivet. Ny teknologi og press for innovasjon gjør kunnskapsmedarbeidere til den dominerende yrkesgruppen i dag (Jacobsen og Thorsvik 2011) Fra ett lederperspektiv så må man her utføre kunnskapsledelse, der man bestreber seg på å skape, forvalte, formidle og ta vare på kunnskap som organisasjonen erverver (Kaufmann og Kaufmann 2011)

## 2.5 Kjønn

Begrepet kjønn viser til hvordan kvinner og menn sosialiseres inn i ulike kjønnsroller, og hvordan det utvikles stereotypiske ideer, forventninger og holdninger til kjønnsroller og kjønnsrelasjoner. I arbeidslivet så er kjønn først og fremst sosiale konstruksjoner som speiler grunnleggende antakelser, normer og verdier om kvinner og menn som er overført gjennom generasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2011)

I dette kapittelet har vi sett nærmere på selvledelse, og definert hvilke dimensjoner ved begrepet som er aktuelle for oppgaven. Samt gitt en presentasjon av ulike begrep brukt i oppgaven. I neste kapittel vil jeg presentere en oversikt over ledelse innen selvledelse.

## 3. Lederrollen i selvledelsesteorien

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på leders rolle innen selvledelsesteorien.

Ledelse er en atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelsen skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Dette innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre (Jacobsen og Thorsvik 2011) I tillegg må man huske at det man presterer som leder er avhengig av hva medarbeiderne presterer.

Det er viktig å ha ett klart skille mellom ledelse og administrasjon. Der administrasjon på den ene siden omfatter veiledning, støtte og tilbakemeldinger i de daglige aktivitetene. Og på den annen side ledelse, der man skal skape visjoner, fylle organisasjonen med mening og lage generelle retningslinjer for veien videre.

### 3.1 Superledelse

Thompson beskriver i boka *Selvledelse* (2013) superledelse som prosessen der man som leder er med på og utvikle medarbeidere til å bli dyktige til å lede seg selv. Kjernen i denne prosessen er myndiggjøring av medarbeider, der man setter egne mål, styrer egne arbeidsoppgaver og evaluerer egen innsats. Det innebærer at lederne forklarer logikken bak selvledelse og viser hvordan man bruker *atferdsbaserte*<sup>1</sup> og *kognitive strategier*<sup>2</sup>.

En forutsetning for å tilrettelegge for selvledelse er at man har en grunnleggende tillit til mennesker. Man må ha tro på at de selv kan og vil ta ansvar for egen utvikling og seg selv. Samt at mennesker selv ønsker å finne frem til de beste løsningene. Og dette uten for mye innblanding og detaljstyring. Man må ha tro på at hver medarbeider ønsker å yte det beste for virksomheten og gjennom dette blir mer selvstendig, tilfreds og trives bedre (Johannessen og Olsen 2008)

Som leder av selvledelse må man ha en grunnleggende tro på at medarbeiderne selv ønsker å yte sitt beste. Selvledelse passer godt for høyt utdannede medarbeidere med forventninger om selvstendige arbeidsoppgaver (Johannessen og Olsen 2008)

### 3.2 Selvledelse i positivt lederskap

Johannessen og Olsen (2008) beskriver selvledelse som en del av fire elementer som fører til positivt lederskap sammen med; ledelse av -sosial og emosjonell kompetanse, -samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse.

Positivt lederskap bygger blant annet på teorien rundt transformasjonsledelse og kan sees på som en form for ledelse der man gjennom ulike ledelsesverktøy og teknikker skal kunne sette i gang motivasjon, kreativitet og ressurser hos de ansatte i en *kunnskapsbedrift*<sup>3</sup>. Med de ansattes kunnskap som virksomhetens viktigste ressurs vil dette kunne gi virksomheten høyere effektivitet og konkurransemessige fordeler. Samtidig vil det gi høyere personlig trivsel hos den enkelte medarbeider. Dette vil også gi virksomheten et godt rennømmé (Johannessen og Olsen 2008) Denne formen for lederskap vil være en stor fordel i dagens arbeidsmarked der det har gått ifra ett industrisamfunn til ett kunnskapssamfunn. Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien

---

<sup>1</sup> *Atferdsbaserte strategi*; utformet for å hjelpe den enkelte til å organisere og styre arbeidet effektivt.

<sup>2</sup> *Kognitiv strategi*; Fokuserer på naturlige belønninger og positiv tenkning, og etablere effektive tankemønstre.

<sup>3</sup> *Kunnskapsbedrift*; Vi går fra ett industrisamfunn til et kunnskapssamfunn. Dette skaper nye utfordringer med økt kompleksitet.

de ansatte besitter, for på den måten bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten (Johannesen og Olsen 2008)

I dette kapittelet har jeg sett nærmere på ledelse, og definert hvilke dimensjoner innen ledelse som er aktuell for oppgaven. I neste kapittel vil jeg presentere teorigrunnlaget for studien der motivasjon, autonomi og selvledelse i samhandling med andre står sentralt.

## **4. Teorigrunnlag for selvledelse**

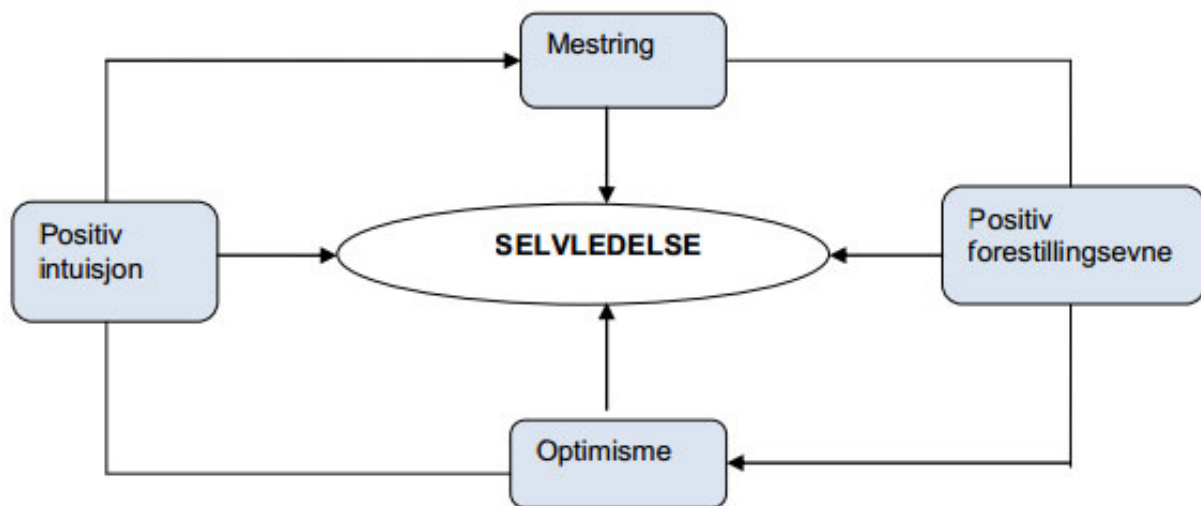
I dette kapittelet vil jeg redegjøre for den teoretiske rammen rundt oppgaven og se på hva som ligger i de ulike begrepene innen selvledelse, samt motivasjonsbegrepet.

Gjennom denne teoridelen ønsker jeg å gi et teoretisk grunnlag for mine vurderinger videre i oppgaven. Det som presenteres her er teorien rundt selvledelse, og motivasjon sett i fra ulike ståsted. Deci og Ryans (2002) teori om selvbestemmelse blir presentert for seg selv i neste kapittel under hovedteori.

### **4.1 Selvledelse**

Selvledelse defineres ofte som en prosess der individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner og økt engasjement og effektivitet.

Kaufmann og Kaufmann definerer selvledelse på følgende måte; *”Det å lære seg et sett av atferdsstrategier og kognitive strategier som virker fremmende på ens egen evne til å lede og administrere seg selv”*. Tidligere kunne medarbeiderne ses på som brikker i organisasjoners streben etter å oppnå resultater. Mens medarbeidere innen et selvledelsesperspektiv er tiltenkt å være medansvarlige for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering. Med dette følger betydelig større handlingsrom, ansvar og frihet for medarbeidere enn det man har vært vant til (Eriksen m.fl. 2013)



**Figur Selvledelse (Johannesen & Olsen:2008:46)**

Organisasjonens tradisjonelle hierarkiske struktur, blir gradvis endret til flatere og mer flytende strukturer, samtidig som de ansatte ønsker mer autonomi i jobben sin. Dette er noen av årsakene til at det har oppstått ett behov for å erstatte de tradisjonelle ledelsesstrategien med en ny type ledelse, og i mange tilfeller; -selvledelse.

Det er tre hovedelementer innen selvledelse:

- Det første dreier seg om *oppmerksomhet*; individet lærer seg å bli mer oppmerksom på egen atferd.
- Det andre elementet handler om *selvevaluering*. Det kan her være hensiktsmessig å evaluere ut i fra definerte mål.
- *Selvforsterkning* er det siste elementet på veien mot selvledelse. Da snakker man om hvordan en vet at en har oppnådd målet.

Selvledelse kan være både tids- og energikrevende å sette i gang med. Derfor er det viktig å sette realistiske delmål underveis slik at motivasjonen opprettholdes. Selvledelse handler om å bli bevisst egne verdier og behov for å skape en bedre balanse i livet (Steira 2011).

## 4.2 Selvobservasjon

Under og etter å ha fullført en oppgave kan medarbeideren selv observere og evaluere sin egen atferd. ”Selvobservasjon innebærer å finne ut om det man gjør er i overensstemmelse med de prioriteringer og målsettinger man har” (Martinsen 2001 s268) Denne feedbacken vil kunne øke medarbeiderens selvopplevde mestringsevne og autonomi (Sims og Lorenzi 1992)



Selvlederen må spørre seg selv, hvorfor, når og under hvilke omstendigheter en viss atferd oppstår. Over tid vil man da forbedre sin oppmerksomhet.

#### **4.3 Naturlige belønninger i arbeider**

Belønning er motiverende, når selvlederen selv setter egne mål, velger sine oppgaver og lager sin egen plan, så oppleves arbeidet i seg selv motiverende eller belønnende. Bevisste strategier for å fremme denne naturlige belønningen, kan være å variere oppgavene, gjøre mer av oppgaver man liker, eller kombinere kjedelige oppgaver med noe positivt. Som for eksempel å utføre dem i andre omgivelser. I dagens samfunn er det vanlig med cafeer der det er både wifi og kaffe. Alle forhold ligger her til rette for en god opplevelse, en kommer seg ut og får nye ideer og impulser.

#### **4.4 Omgivelsene**

Betydningen av omgivelsene er stor. Der man stimulerer omgivelsene for å fremme ønsket atferd eller for å eliminere uønsket atferd. (Sims og Lorenzi 1992) Eksempel på dette er nye kontor, kleskoder, meditasjon, trening i arbeidstiden eller felles sjekklister. Åpne kontorlandskap er i dag mer og mer vanlig. Man ønsker en mer dynamisk og åpen hverdag. Men det er også motstand mot dette, man føler at man ikke har "sin" plass og støynivået øker. Her må man komme frem til ett kompromiss der den ansatte har mulighet til å ta egne valg.

#### **4.5 Positiv tenkning**

Positiv tenkning hører til under kognitive strategier. Ideen med kognitive strategier er å påvirke sin atferd positivt. Alle opplever i mer eller mindre grad at de tenker negativt om seg selv, om situasjoner eller om ting som kommer til å skje. I selvledelseskonseptet bør slike dysfunksjonelle tanker oppdages under selvobservasjonen. Ofte er slike tanker urealistiske og denne pessimismen påvirker vår selvopplevde mestringsevne. Man opplever at ting er utenfor vår kontroll, og dermed også atferden.

Gjennom bevisst å tenke positivt, er ideen at vår atferd også vil endres gjennom dette; våre forventinger blir ofte til selvoppfyllende profetier (Sims og Lorenzi 1992) En vanlig måte å tenke positivt på, er å se på problemene som muligheter. Positiv tenking og ros er også viktig utover det enkelte individ. I teamarbeid må den enkeltes ledelse av seg selv være rettet mot å få til ønsket samspill og bidra til at teamet kan arbeide mot felles mål. For å fremme teamets selvledelse er det viktig med konstruktiv kritikk og ros for gode prestasjoner. Målet med de kognitive strategiene er å skape varige konstruktive tankemønstre som kan ha en positiv effekt på våre mentale og fysiske prestasjoner.

#### 4.6 Selvledende team og samhandling mellom de ansatte

En mer og mer vanlig form for selvledelse finner vi på teamnivå. Teamet fungerer som en selvledende enhet, med stor autonomi i organisasjonen, med dynamiske roller seg imellom. Karaktertrekk ved teamet er at det har en gjenkjennelig oppgave som medlemmene kan identifisere seg med. Medlemmene har ulike evner og ferdigheter relatert til oppgaven, og teamet er selv ansvarlig for målsetting, planlegging, gjennomføring, innhenting av ressurser, kompensasjon og tilbakemelding. I en teambasert organisasjon så må medarbeiderne kunne takle å veksle mellom individuell selvledelse og selvledelse i team. Dette indikerer at individuell selvledelse og selvledelse i team, krever ulike ferdigheter.

Samhandling betyr hvordan man samhandler i det daglige når man utfører arbeidsoppgaver, tar beslutninger, eller kommuniserer i andre sammenhenger. (Eriksen m.fl. 2008)

#### 4.7 Bli en selvleder!

Kaufmann og Kaufmann (2011) har laget en god oversikt når en ønsker å bli en selvleder. Det innebærer at man må lære seg et sett med *atferdsstrategier* og *kognitive strategier*. Disse strategiene fremmer egen evne til selvledelse og selvadministrasjon.

##### **Atferdsstrategi**

- *Selvobservasjon* – observere og samle informasjon om sin atferd som en vil endre
- *Sette seg mål* – spesifikke og utfordrende mål for egen innsats
- *Styre stimuli* – arrangere og endre stimuli i omgivelsene slik at de fremmer egen atferd og motivasjon.
- *Repetering* – øve på og repetere jobbaktiviteter fysisk og mentalt før en faktisk utfører dem.
- *Selvbelønning* – gi seg selv belønning for godt utført arbeid.
- *Selvkritikk* – lære å administrere egen selvkritikk på en fornuftig og konstruktiv måte.

##### **Kognitive strategier**

- *Bygge og fokusere på naturlige belønninger inn i oppgavene* – gir følelse av kompetanse, selvkontroll og mening.
- *Etablere effektive tankemønstre* – dette innebærer; oppfatninger og antakelser, mentale forestillingsbilder og indre verbalisering.

## 4.8 Motivasjonsbegrepet

Det meste av den internasjonale forskningen på selvledelse viser at selvledelsesteoriene særlig bygger på teorier om motivasjon, og derfor er det mange som hevder at selvledelse er mer et motivasjonssystem enn et ledelsessystem (Martinsen 2010)

Så hva er motivasjon? Hva betyr det å være motivert? Motivasjon kommer fra det latinske verbet "movere" om betyr å røre og bevege seg. Kilder eller drivere bak det å sette noe i bevegelse kan være fokus, ressurser eller ros. Målt ytelse kan være engasjement, energi eller identitet. Det finnes mange teorier knyttet til motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann 2011) benytter følgende definisjon: *"de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse."*

Jacobsen og Thorsvik (2011) beskriver i sin bok at motivasjon er en indre psykologisk prosess hos mennesket som skaper en drivkraft som får oss til å handle i en bestemt retning, samt forsterker og opprettholder handlingen. Motivasjonen er antatt å være betinget både av individuelle behov og den sosiale tilhørighet. Dette kommer jeg tilbake til når jeg beskriver autonomi og selvbestemmelse senere i oppgaven.

Gjennom denne teoridelen ønsket jeg å legge en del av det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Nå går jeg videre til Deci og Ryans (2002) teori om selvbestemmelse som blir presentert i neste kapittel.

## 5. Hovedteori – Deci og Ryans selvbestemmelsesteori

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedteorien i oppgaven. Jeg har valgt denne hovedteorien i tillegg til den tradisjonelle selvledelsesteorien for gi flere perspektiv på selvledelse, og da ført og fremst medarbeiderperspektivet. I den første problemstillingen min; *"Kan selvledelse ha effekt på teamarbeid og samhandlingen mellom de ansatte?"* så ønsker jeg å se på viktigheten av autonomistøttende<sup>4</sup> miljø i arbeidslivet. Og selvledelse i teamarbeid og i samhandling med andre. Jeg mener at denne teorien belyser disse sidene av selvledelse på en bedre og mer utdypende måte når det gjelder autonomi og sosiale relasjoner.

---

<sup>4</sup> *Autonomi*; kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.

I denne teorien så er det den kognitive evalueringsteorien<sup>5</sup> som står i fokus. Målet med denne teorien er å finne faktorer som forklarer ulikheter i motivasjon (Ryan og Deci 2002). Kognisjon kommer fra latin og betyr *erkjennelse, tenking, persepsjon, språk og problemløsning*. Grunntanken for kognitiv terapi er at mennesker i utgangspunktet er fornuftige og rasjonelle. Selvbestemmelsesteori bygger altså på kognitiv evalueringsteori (CET) som en sentral teori. Målet med CET er å finne faktorer som forklarte ulikheter i motivasjon (Ryan og Deci 2002). Teorien legger til grunn at vi har en naturlig tendens til å ville utforske nye ting, mestre nye utfordringer, men også å tilpasse oss våre sosiale omgivelser (Deci og Ryan 2002) CET er dermed en viktig del av selvbestemmelsesteorien.

De forskerne Deci og Ryan (2002) peker i sin teori om selvbestemmelse på følelsen av frivillighet, autonomi og selvregulering som vesentlig for motivasjon. Motivasjon knyttet til selvledelse vil være viktig å belyse for å kunne si noe om hvilke sammenhenger og faktorer som spiller inn i forhold til hvilken arbeidssituasjon medarbeideren velger. Selvbestemmelsesteori legger til grunn at mennesket har noen grunnleggende behov som best ivaretas i et autonomistøttende miljø, og viser at indre eller autonom motivasjon vil undergraves dersom de aktuelle behovene ikke tilfredsstilles (Deci og Ryan 2002) Essensen i teorien slik Deci og Ryan selv fremstiller den på sin nettside:

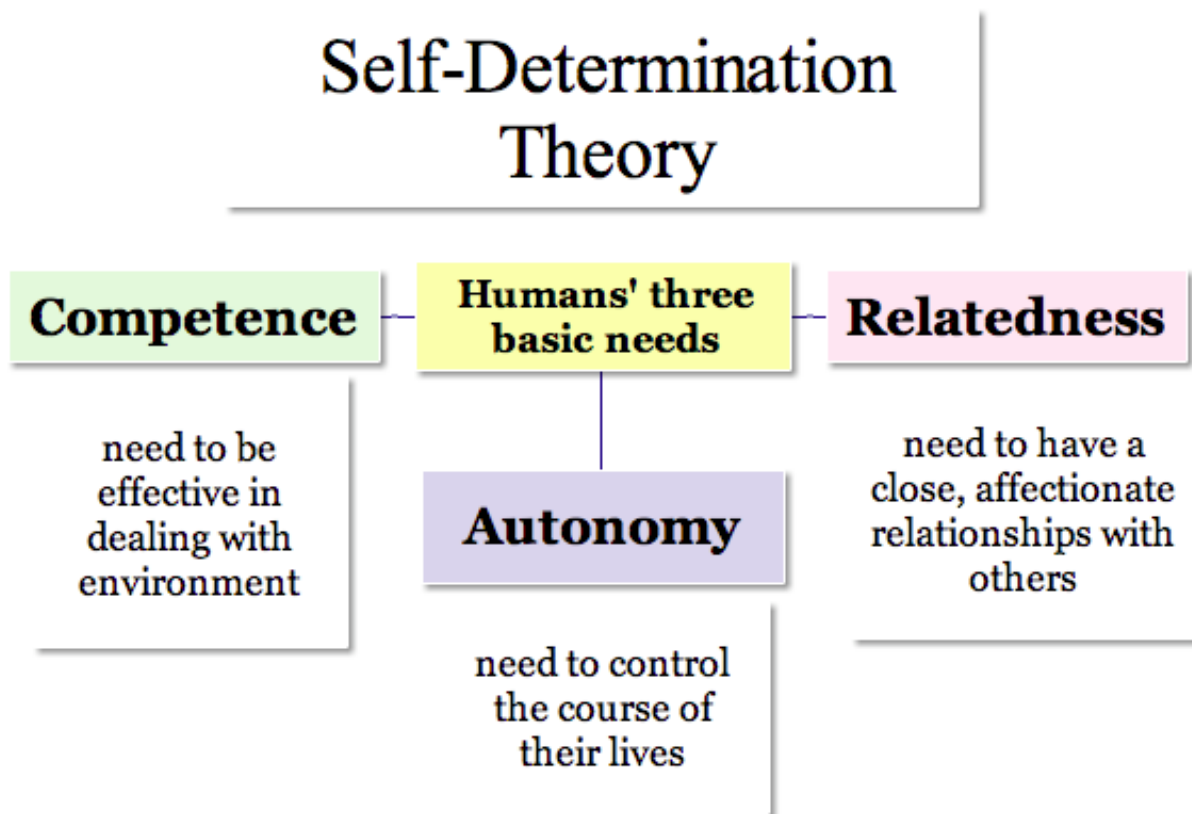
*"To be self-determined is to endorse one`s actions at the highest level of reflection. When self-determined people experience a sense of freedom to do what is interesting, personally important, and vitalizing."*

Generelt kan man si at selvbestemmelsesteori har som hovedbudskap at mennesker i utgangspunktet er handlende, reflekterte og proaktive, og at det er slik atferd som gir trivsel og velvære. Sosiale betingelser vil imidlertid påvirke i hvilken grad man klarer å opprettholde slik atferd. Videre inneholder teorien et mer nyansert syn på motivasjon enn bare å skille mellom indre og ytre motivasjon.

Teorien er en makroteori som inneholder to underteorier som peker på individuelle forskjeller; *indre og ytre motivasjon*. Og tre underteorier som ser på grunnleggende felles trekk for mennesket; *autonomi/selvbestemmelse, kompetanse/ mestring, og omgivelser/sosiale relasjoner*.

---

<sup>5</sup> *Kognitiv evalueringsteori*; teori som legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann 2011)



Figur 2. Modell over Self-Determination Theory fra Deci og Ryans egen hjemmeside.

### 5.1 Motivasjon – menneskets grunnleggende felles trekk

Motivasjon står helt sentralt i selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan 2002) siden motivasjon betraktes som kraften som setter i gang en handling. Selvbestemmelsesteorien er opptatt av "selvet" og et sentralt spørsmål er "hvorfor gjør jeg". Det skilles mellom selvbestemt atferd og kontrollert atferd. Teorien ser på mennesket ikke bare med indre kognitive prosesser og verdier, men også med utviklingsprosesser som integrerer egne erfaringer med omgivelsene rundt (Deci og Ryan 2002). Teorien om selvbestemmelse innebærer at det er et menneskelig behov for medbestemmelse og kompetanse som ligger til grunn for all atferd.

Videre viser den at indre motivert atferd har en større grad av involvering hos personen enn atferd som skyldes indre eller sosialt press. Teorien skiller mellom indre og ytre motivasjon, og setter fokus på autonomistøttende miljø for å fremme motivasjon og mestring. Skal et individ oppleve indre motivasjon, må begge dimensjonene være tilstede. Både medbestemmelse og kompetanse. Selvbestemmelsesteorien sier dermed noe om hvilke følger innflytelse over egen arbeidssituasjon får for den enkelte.

## 5.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønning (Kaufmann og Kaufmann 2011). Ønske om status i form av stillingsopprykk kan også være en form for ytre motivasjon. Arbeidet er her et redskap for å oppnå denne belønningen. Dette er en ytre motivert handling fordi belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen. Man gjør som man har blitt fortalt eller bedt om å gjøre. Både straff og belønning kan være pådrivere for ytre motivasjon. Der en mildere form for ytre påvirkning, er ønsket om å leve opp til forventninger i omgivelsene, selv om også dette kan til tider være en påkjenning. Deci og Ryan (2002) mener at ytre motivert atferd gir lavere interesse for aktiviteten og dermed lavere arbeidsinnsats.

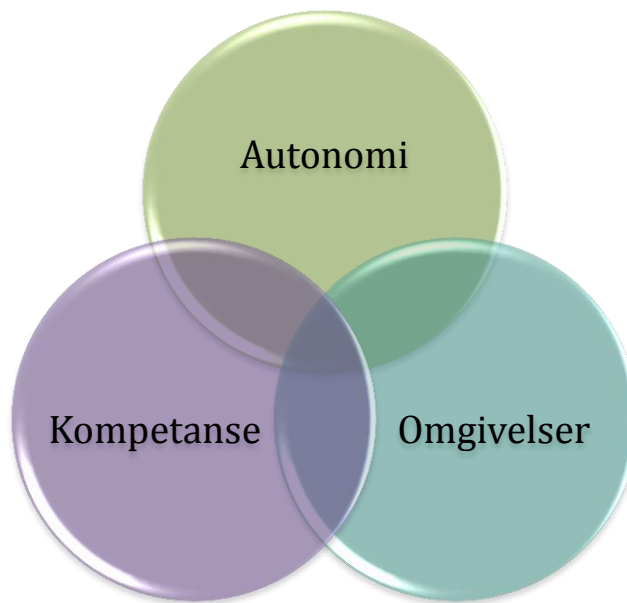
## 5.3 Indre motivasjon

I sterk kontrast til ytre motivasjon så er indre motivasjon den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Indre motivasjon er det medfødte drivet mennesket har til å engasjere og utforske egen kapasitet for å overvinne optimale utfordringer. Det er en nær sammenheng mellom oppfattet kompetanse og indre motivasjon. For at denne kompetansen skal påvirke indre motivasjon så må man ha en opplevelse av at man selv kan påvirke resultatet (Deci & Ryan 2002).

Med indre motivasjon menes atferd innenfor aktiviteten der oppgavene som utføres er belønning i seg selv. Det kan være glede, tilfredshet eller interesse handlingen gir i seg selv. Handlingen utføres fordi man har lyst og eller finner aktiviteten interessant eller morsom. Den er ikke avhengig av ytre stimuli som for eksempel straff eller belønning. Dette anses av mange som den eneste "ekte" motivasjon. Deci og Ryan er opptatt av å se dette som en prosess. Positive tilbakemeldinger knyttet til mestring vil øke indre motivasjon, mens negative tilbakemeldinger vil kunne redusere indre motivasjon (Ryan og Deci 2002).

## 5.4 Tre grunnleggende behov – Basic Needs Satisfaction

Selvbestemmelsesteorien tar utgangspunkt i at mennesket har tre grunnleggende behov, og inneholder underteorien som kalles Basic Need Satisfaction (BNS). Forskningen på selvbestemmelsesteori har gitt støtte for at mennesker i alle kulturer har tre grunnleggende behov som når de er til stede vil gi psykologisk velvære (Deci og Ryan 2002). Omfanget av disse behovene og styrkeforholdet mellom behovene, vil kunne variere fra person til person. Dersom disse behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon undergraves.



*Figur 3. viser hvordan autonomi, kompetanse og omgivelsene påvirker hverandre.*

*Selvbestemmelsesteorien er summen av disse tre.*

#### **5.4.1 Autonomi og selvbestemmelse**

Det første er behovet for *autonomi eller selvbestemmelse*. Behov for selvbestemmelse handler om å ha en følelse av å kunne velge, samt selv å kunne initiere og regulere atferd. I forhold til en jobbsituasjon betyr dette et behov for å kunne styre egen arbeidsdag, og føle at det er mulighet for å komme med innspill og kunne påvirke arbeidssituasjonen. Behovet handler også om forståelse. Det å forstå, vil kunne gjøre det lettere å akseptere. Frivillighet og dermed valgmulighet i forhold til handlingsalternativer er sentralt i autonomibegrepet. Mens autonomi i mange sammenhenger forbindes med individualisme og uavhengighet, er det innenfor selvbestemmelsesteori vist gjennom forskning at det er positiv sammenheng mellom autonomi og kollektiv atferd (Ryan og Deci 2002)

#### **5.4.2 Kompetanse og mestring**

Det neste er behovet for *kompetanse og mestring*. Dette innebærer å kunne mestre atferd ved å se resultater og sammenhenger, behov for læring og mestring, prestere samt det å kunne utvikle ny kunnskap. Behovet for kompetanse handler om å kunne mestre oppgavene sine, men ikke slik at "jo enklere jo bedre". Det vil antakelig de færreste trives med i lengden. Dermed handler dette behovet om balansen mellom kompetanse, -kunnskap, ferdigheter og utfordringer. Samt trygghet i forhold til å kunne mestre oppgavene.

### 5.4.3 Sosiale relasjoner

Det tredje og siste er *behovet for sosiale relasjoner*. Med dette menes tilhørighet, sikkerhet og trygghet fra omgivelsene og et godt sosialt miljø. Det å føle seg verdsatt, bli sett og hørt inngår i det sosiale relasjonsbehovet. Behovet for sosiale relasjoner handler om å gi trygghet i sin sosial kontekst ved at man er i et miljø med tillit og god sosial tone. Kaufmann og Kaufmann (2011) har beskrevet dette behovet; *behovet for sosial identitet*. Dette er selvpoppfatning basert på hvilke grupper man er medlem av. Vi har et naturlig behov for å fremtre på en positiv måte og få andre til å oppfatte oss positivt.

### 5.5 Hovedteori opp mot problemstilling

Selvbestemmelsesteorien tar opp flere sider ved selvledelse enn den tradisjonelle selvledelsesteorien. Når man setter enda mer fokus på motivasjon, og de tre grunnleggende behovene; autonomi, kompetanse og mestring og sosiale relasjoner, så gir det flere svar på hvordan man skal sette teorien ut i livet for organisasjonen.

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på selvbestemmelsesteorien. Samt forklart de ulike begrepene i teorien. Og knyttet hovedteorien opp mot problemstillingen. I neste kapittel vil jeg presentere valg av metode for oppgaven.

## 6. Metode

I dette kapitlet beskriver jeg forskningsdesign generelt, og den valgte metoden for denne oppgaven. Johannessen (2011) definerer metode som en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, og hvilke verktøy som kan benyttes for å samle inn data. Det finnes en rekke ulike forskningsdesign. Formålet med studien og problemstillingen vil stå sentralt i valg av metode.

Denne oppgaven tar for seg aktuell teori og utvalgte artikler, masteroppgaver og diplomoppgaver som har studert selvledelse fra ulike sider. Disse studiene er gjennomført i både offentlige og private organisasjoner der alle har likhetstrekket at de er kunnskapsbedrifter.

### 6.1 Metodevalg

Når man skal foreta undersøkelser må man ta stilling til hvilken metode man skal benytte. Både kvalitative og kvantitative metoder kan gi riktig og viktig informasjon, men vil naturlig nok være av ulik type og innhold. Studiene som jeg presenterer her har brukt ulike former for forskningsdesign; kvantitativ spørreundersøkelse, kvalitativ undersøkelse,



casestudie, feltarbeid med åpne intervju, tverrsnittstudie og observasjon. Det har vært svært interessant å se hvordan de ulike studiene har tatt grep om selvledelse.

## 6.2 Litteraturstudie

For å belyse mine problemstillinger fra flest mulige sider så har jeg valgt metoden litteraturstudie. Litteraturstudie gir en oversikt over forskning og teori på et nærmere avgrenset område. Man referer til litteratur, teorier og undersøkelser / studier som andre har utført. Ved å analyse disse så har jeg fått en unik oversikt over hvordan selvledelse fungerer ute i ulike organisasjoner i dag.

## 6.3 Utvalg

Valget falt på en samling av ulike artikler, masteroppgaver og diplomoppgaver som omhandler selvledelse. Jeg var opptatt av at det ulike studiene skulle være av god kvalitet, gode resultat og relevante til problemstillingene for min oppgave. Det har vært svært interessant å se hvordan de ulike arbeidene har tatt grep om begrepet selvledelse.

I tillegg har jeg samlet aktuell teori for oppgaven. Litteratur og teori er hentet fra pensumbøker innen Ledelse- og utviklingsutvikling, samt aktuell litteratur for teori og problemstilling.

## 6.4 Gjennomføring av litteraturstudiet

Datainnsamlingen ble gjennomført i løpet av de to første månedene av bachelorskrivingen. Jeg fant frem til ulike artikler og studier selv og med god hjelp i fra høgskolebiblioteket. Så startet det lange arbeidet med gjennomgang av alle artikler og studier. Jeg skrev sammendrag fra alle kildene, samt laget en egen tabell som viser de ulike problemstillingene og funn på en skjematisk måte. *Se vedlegg.*

Analyse av litteraturstudiet. Kvaliteten på dataanalyser kan aldri bli bedre enn kvaliteten på de dataene som samles inn. Dette innebærer å vektlegge de dataene som ble framstilt under beskrivelsen, eller å presentere funnene i tabeller, grafer, diagrammer eller figurer (Johannessen 2011)

## 6.5 Styrke

Det store antallet respondenter samlet sett i de 12 studiene er 4 257, dette store antallet er en styrke som gir ett bredt teorigrunnlag og et godt datagrunnlag. Artiklene og studiene er gjort både i offentlige og private organisasjoner i Norge og i utlandet. Samt en frivillig organisasjon. Både kvinner og menn er representert, sammen med ulike yrkesgrupper, alder, kunnskap og erfaringer. Også det at det er ulike typer stunder er en styrke for resultatet.

## 6.6 Svakheter

Noen av studiene har fordeling på alder, kjønn, utdanning og arbeidsområde. Men siden dette ikke gjelder alle, så får man ikke laget en eksakt fremstilling av disse, dette kan være en svakhet ved studien. I utvalget er det dessverre kun studert en frivillig organisasjon, det kan være ulike grunner til dette. Menneskene som arbeider der, eller at de ikke har vært tilgjengelig som kilder. Det kan også være en begrensing at i mange av studiene som er gjennomført så har ikke lederne eller medarbeiderne gjennomgått noe kurs eller treningsopplegg, med eksplisitt fokus på selvledelse, -før målingene ble foretatt. Kun en studie viser til at dette har blitt gjort. Resultatene må derfor tolkes ut fra de kompetanse- og bevissthetsnivå som lederne og ansatte befant seg på da studien ble gjennomført.

I dette kapittelet har jeg beskrevet type metode for oppgaven. Samt redegjort for arbeidet med selve datainnsamlingen, og styrker og svakheter. I neste kapittel vil jeg gå over til analysedelen av oppgaven.

## 7. Analyse

Ved å studere aktuell teori og 12 ulike studier innen temaet selvledelse, med til sammen 4 257 respondenter så er datagrunnlaget stort. Grunnlaget har også en god spredning av ulike arbeidssituasjoner i Norge og noe for utlandet. Omfanget viser at selvledelse er et aktuelt tema i arbeidslivet i dag. Undersøkelsen har med organisasjoner både fra det private og offentlige. Samt en frivillig organisasjon. Dermed anses krav til representativitet som godt ivaretatt.

### 7.1 Fakta om de 12 studiene

*Antall respondenter:*

	Ledere	Ansatte	Totalt
<b>Respondenter</b>	161	4 096	4 096

*Type sektor i studiene:*

	Privat	Offentlig	Totalt
<b>Sektor</b>	5	8	13
<b>Frivillig organisasjon</b>	1		1
<b>Begge typer sektorer</b>			3

Det er ingen av studiene som har påvist at det er forskjell på privat og offentlig sektor angående selvledelse.

*Forskjell på kjønn i studiene:*

	Nei	Ja	Totalt
Kjønn	10 private	2 offentlige	12

To av tolv studier mener at det er en forskjell på kvinner og menn med tanke på selvledelse.

## 7.2 Funn

Nedenfor vil jeg presentere ulike felles funn som er gjort i de ulike studiene. Tabellen viser de mest fremtredende faktorene som har en positiv påvirkning på selvledelse, og hvilke som har negative.

	Ja	Nei
Autonomi	X	
Kjønn		X
Utdanning	X	
Type stilling		X
Personlighetstrekk	X	
Lederstil	X	
Samhandling/team	X	
Kunnskap		X
Indre motivasjon	X	
Ytre motivasjon		X
Alder		X
Omgivelser	X	

Videre i analysen vil jeg se nærmere på de ulike faktorene ved studiene som omhandler mine problemstillinger. Viser også til egen tabell over alle studier.

## 7.3 Kunnskapsbedrifter

Er det noe fellestrekk med mennesker som velger seg yrker der man må ha høy kompetanse? Ut i fra de studiene jeg har gjennomgått så kan man se en tydelig sammenheng. Disse personene har et ønske om å jobbe selvstendig, se resultater av det man gjør, og de liker ikke rutinearbeid. De fleste som jobber i kunnskapsbedrifter har tatt et valg om å ta lang utdannelse. De som velger dette og som gjennomfører kan man nok anse som ambisiøse mennesker som ønsker å få oppfylt sine ambisjoner og som jobber målrettet.

## 7.4 Autonomi og selvledelse

Studiene viser at de som føler innflytelse over egen arbeidssituasjon, øker sitt engasjement og sin motivasjon. Dette samsvarer med Deci og Ryan (2002) når de mener at behovet for medbestemmelse må være tilstede for at indre motivasjon skal oppstå. Når man kan være med på å bestemme over sin egen situasjon så stiger interessen. Dette er en

konklusjon som gjelder jevnt over for alle studiene. De som anser seg selv for å ha en god kontroll over egen arbeidshverdag, stiller med et bedre utgangspunkt enn de som oppfatter det som om de har ingen eller liten innflytelse.

De viser seg også at i de studiene som er presentert så er det individuelle forskjeller. Dette går på ulike personlighetstrekk hos medarbeiderne; samvittighetsfull, åpenhet og kreativitet. Disse medarbeiderne har mye større mulighet for å utøve selvledelse i forhold til de som ikke har disse egenskapene.

### **7.5 Selvledelse i team/samhandling med andre**

Studiene viser at samspillet med andre har en vesentlig betydning for selvledelse. Og for å nå organisasjonens mål. For å oppnå dette på best mulig måte er det nødvendig at målsetningen for den aktuelle arbeidsoppgaven er tydelig for medarbeiderne og at man deler tidligere erfaringer fra tidligere vellykkede prosjekter. Samarbeid om felles mål kan være inspirerende og gi gode resultater. Dette forutsetter at man har satt sammen ett velfungerende team.

### **7.6 Forskjeller med tanke på kjønn**

Studiene viser at det er liten forskjell med tanke på kjønn. Kun en studie nr. 9 har kommet frem til at kvinner opplever i større grad at de kan styre sin egen arbeidsdag enn menn med tanke på selvledelse. Denne studien ble gjort på ett sykehus, der kvinner er i flertall. Dette kan ha hvert en medvirkende årsak. I tillegg er det en studie som mener at kvinner er bedre enn menn til å *oppmuntre* til selvledelse. De andre studiene som er gjort har en jevn fordeling på kjønn, og her har det ikke blitt påvist ulikheter. Dette kan igjen speile tilbake på kunnskapsbedrifter. At det er en viss type mennesker som velger høyere utdanning og dermed arbeid i en kunnskapsbedrift.

### **7.7 Selvledelse i forhold til ledelse**

Studiene viser at ledelsen har begrenset påvirkning i forhold til selvledelse. Den viktigste faktoren er at det må være tilrettelagt for selvledelse. Studie nr. 10 har sett på ulike lederstiler i forhold til selvledelse. Det viser seg at det er viktig å ha en tydelig lederstil. Både transaksjons- og transformasjonsledelse fungerer. Det som ikke fungerer er laissez-faire ledelse, - eller la det skure å gå ledelse. Uansett så er det avgjørende at lederen selv utfører selvledelse, før han/hun kan overføre det til sine ansatte.

I dette kapitlet har jeg gått igjennom de ulike funnene som er gjort i analysen. Videre tar jeg for meg drøfting av de ulike funnene.

## 8. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på funnene jeg har redegjort for i kapittel 7. Jeg drøfter funnene generelt og i forhold til problemstillingene.

I flere av studiene er begrepet selvledelse lite brukt av informantene selv. At de allikevel utfører en form for selvledelse kan tolkes som at medarbeideren har en grunnleggende forståelse for bedriftens verdisett og målsettinger. Der medarbeideren identifiserer seg selv med bedriften på en positiv måte. Og gjennom dette evner de å være selvstendige, motiverte og lønnsomme arbeidstakere.

En ser også at selvledelse handler om *anerkjennelse*. Med aksept, bekreftelse, verdsettelse, oppmuntring og trygghet i hverdagen. Man skal føle seg anerkjent og få positiv respons på den en er. Det er viktig å føle seg verdifull og at mennesker rundt deg viser at de setter pris på en. Selvrealisering er også en del av miljøet på en arbeidsplass. Viktig med bevisstgjøring på sterke og svake sider. Og finne hva man liker å gjøre, så den enkelte kan se sitt eget utviklingspotensial.

### 8.1 Ledelse av selvledelse

Den optimale lederatferden bør en støttende ledelse. Leder må kunne sette seg inn i og forsøke å forstå medarbeiderens utgangspunkt. Dette gjøres ved å involvere, inkludere, forklare, informere og ha tro på den enkelte. Dermed vil vedkommende føle seg sett, hørt og verdsatt i arbeidssituasjonen. Ved å sette seg inn i hvordan den enkelte opplever en situasjon, så må en ta vedkommende på alvor og vise støtte og gi rom for reell mestringsfølelse. Da vil den enkelte kunne oppleve at det er behov for den kompetansen som han eller hun gir til bedriften. Dermed blir medbestemmelsen ivaretatt slik selvbestemmelsesteorien forutsetter. En støttende leder vil bidra til at indre motivasjon opprettholdes og utvikles.

*"If you want to lead somebody,  
the first critical step is to lead yourself" (Manz & Sims)*

## 8.2 Autonomi

Hvor stor frihet og autonomi det er i arbeidet har betydning for muligheten til å utøve selvledelse. I hierarkiske og byråkratiske organisasjoner preget av kontroll, styring og mye struktur, gir de ansatte liten frihet og selvledelse vil ha trange vilkår. I mer organiske og flate organisasjonsstrukturer, hvor makt og myndighet er delegert til lavere nivå, vil selvledelse oppleve bedre vilkår.

Medarbeiderne må motiveres til å sette og prioritere egne visjoner og mål. Gjennom å utarbeide en aktivitetsplan kan den ansatte selv prioritere oppgavene for å sikre at de når de viktigste målene. Denne planen må være konkret og ledelsen må involvere seg i prioriteringen. Når man faktisk når de målene som er satt, så reduseres faren for stress og utbrenthet, og det styrker den enkelte medarbeiders egen tro på at de kan nå målene.

Viktig med åpenhet og konstruktive tilbakemeldinger, både positive og negative. Om man har en bedriftskultur hvor feil ikke skjules, så føler medarbeideren at vedkommende har lederens støtte og tillit. En leder må bidra til en organisasjonskultur hvor anerkjennelse av egne og medarbeiders prestasjoner er tillat og ønskelig. Dette gir mestringsfølelse som øker selvtillit og prestasjoner. I en jobb hvor selvstendighet er viktig er det vesentlig at medarbeideren tør å tro på egne vurderinger og har tro på at de lykkes.

## 8.3 Individuelle forskjeller

Selvbestemmelsesteorien legger som tidligere nevnt til grunn at mennesket har tre grunnleggende behov. Dersom et eller flere av disse ikke dekkes, vil den indre motivasjonen svekkes. En persons eget syn på seg selv er ikke statisk, men noe som kan endres over tid. Her kan både jobbsituasjon og privatliv spille inn. Samtidig kan det være at noen blir lettere påvirket på den ene eller andre måten. Det vil igjen påvirke vårt syn på muligheten for selvbestemmelse. Selvbestemmelsesteorien bygger på grunnleggende forutsetninger om hva som påvirker autonom og den indre motivasjonen. Som igjen fører til bevisste eller ubevisste handlinger.

## 8.4 Samhandling / teamarbeid

Det som går igjen i flere av studiene er samhandlingen mellom de ansatte. Et av hovedformålene med selvledelse slik teorien beskriver, er nettopp å øke folks opplevelse og evne til problemløsning og mestring. Samhandlingen står sterkt i forhold til mestringsopplevelsen.

*”Det handler altså ikke bare om å være god til å lede seg selv,  
Men om å være god til å lede seg selv sammen med andre.”*

Å arbeide på gunstige steder og ha fokus på interessante oppgaver har stor sammenheng med jobbinnsats. Dette viser at trivelige omgivelser og naturlige belønninger knyttet til jobben i seg selv fører til at medarbeiderne både yter mer og oppnår bedre resultater. Positiv bruk av forestillingsevnen har betydning for både innsats og effektivitet.

Det viser seg at flere av artiklene og studiene gjør interessante og overraskende funn angående samhandling og samarbeidsinteresse. Denne samhandlingen slo mye ut på jobbeffektivitet. Dette viser at resultater skapes i samhandling med medarbeiderne og ikke bare som en individuell anstrengelse. Støtte for samarbeid og idéskapning har også sammenheng med mestringsopplevelsen.

Teamarbeid gjør at man kan dra nytte av hverandres kompetanse. Dersom en teamdeltaker er inspirert og energisk, så kan denne energien ”smitte” over på andre. Den positive energien er med på å dra teamet i riktig retning. Teammedlemmene bør utfylle hverandre og kunne samarbeide. Såkalte gratispassasjerer bør unngås, da det kan være ødeleggende og lite motiverende for gruppen.

## **8.5 Et kritisk blikk på selvledelsesteorien**

Slik selvledelse fremstilles i litteraturen, fremstår det hovedsakelig som noe som den enkelte gjør for seg selv. Det kan virke som om selvledelsen foregår helt uavhengig av andre. Relasjoner til andre mennesker trekkes ikke inn. Det kan synes som om man i utviklingen av teorien har tatt utgangspunkt i individuelt arbeid, og ikke arbeid som innebærer samhandling med andre. De atferdsmessige og kognitive strategiene som nevnes i selvledelseslitteraturen, er utelukkende vendt mot en selv (Wadel 2013). Selvledelse fremstår dermed utelukkende som et individuelt fenomen.

I tillegg kan teorien om selvledelse kritiseres for ikke å være differensiert nok fra klassiske teorier om motivasjon. Dette kan nok stemme i mange tilfeller, men allikevel ikke. Etter å ha studert temaet nøye, så mener jeg at selvledelse kan være til hjelp og inspirasjon i de fleste organisasjoner i dag, og da spesielt i kunnskapsbedrifter.

## 8.6 Oppsummering drøfting

En må ta med seg at dersom medarbeideres selvledelse går i helt ulike retninger, så kan denne selvledelsen føre til konflikter. Sterk vekt på individuell selvledelse vil kunne skape utfordringer for koordinering mellom enkeltindivider (Grønhaug m.fl. 2001) Ser man på selvledelse fra ett samhandlingsperspektiv så kreves det at partene tilpasser sin selvledelse til hverandre. Her handler det altså ikke bare om å være god til å lede seg selv, men om å være god til å lede seg selv sammen med andre.

Det viser seg at man blir styrt av motivasjon gjennom de fire mest sentrale begrepene innen selvledelsesstrategien; målsetting, selvbelønning, positiv tenking og bruk av forestillingsevnen. Dette kan tolkes som at det er en sammenheng mellom hvordan personer setter seg mål og dermed frembringer motivasjon for å nå dem.

Hvor stor frihet og autonomi det er i jobben har betydning for muligheten til å utøve selvledelse. I hierarkiske og byråkratiske organisasjoner preget av kontroll, styring og stram struktur, så gis den ansatte lite frihet og vilkårene for selvledelse er trange. I organiske og flate organisasjonsstrukturer, der makt og myndighet er delegert til lavere nivå, -vil selvledelse oppleve bedre vilkår. Særlig er dette fremtredende i kunnskapsorganisasjoner.

## 8.7 Selvledelse – utvikling av teorien videre

Noen av studiene jeg har gjennomgått mener at slik selvledelse beskrives, så er det mangler med tanke på den relasjonelle siden. Dagens teori fremstår mer som et individuelt konsept med vekt på individuelle strategier og virkemidler. Tankegangen angående teamarbeid og samhandling er fraværende. Oppgaven viser at faktorene som samarbeid og koordinering har stor betydning for selvledelse. Det vil derfor være fornuftig i den videre utviklingen av teorien å inkludere relasjonelle aspekter slik at selvledelse i større grad blir å lede seg selv sammen med andre. En bør også inkludere idéskapning, kreativitet og kompetanseutvikling teorien. Dersom medarbeidere og ledere i en organisasjon ikke har de nødvendige innstillingene og egenskapene. Så bør man vurdere disse først før man innfører selvledelse.

I dette kapitlet har jeg drøftet de ulike sidene ved selvledelse som jeg mener er relevante for problemstillingene. I neste kapittel vil jeg komme med min konklusjon på oppgaven.



## 9. Konklusjon

For å finne svar på mine problemstillinger så har jeg utført en litteraturstudie der jeg har studert teori og litteratur som omhandler selvledelse. Etter gjennomgang av disse mener jeg at jeg fikk svar på mine problemstillinger; *”Kan selvledelse ha effekt på teamarbeid og samhandling mellom de ansatte?”* Det var oppsiktsvekkende mange av studiene som kom frem til at team/samhandling med andre på arbeidsplassen har en innvirkning på hvordan man leder seg selv. Dette er interessant med tanke på organiseringen av en virksomhet. Derfor bør selvledelse implementeres ute i bedriftene, slik at det blir effektive og lønnsomme selvledende team.

For at selvledelse skal fungere i en organisasjon, så må individet få komme frem og de ansatte må ha autonomi over sin egen arbeidsplass. Selvledelse er dermed ett skritt videre for organisasjonen. Skal selvledelse kunne innføres så må de ansatte ha tilstrekkelig høy fagkompetanse i forhold til arbeidsoppgavene. Være engasjert i arbeidet, og ha grad av selvstendighet som er forenlig med ideen om selvledelse. Samt se behovet for samarbeid og koordinering mellom de ulike aktørene. Dette leder over til min andre problemstilling; *Selvledelse, for hvem og i hvilken type organisasjon passer det inn?* Studien viser at selvledelse passer best inn i kunnskapsbedrifter. Dette gjelder alle de ansatte uansett, kjønn, erfaring og utdanning. Det er ikke påvist at det er forskjeller mellom offentlige og private virksomheter. Dette viser at det er en viss type menneske som selvledelse passer for, og at disse ofte velger kunnskapsbedrifter som sitt arbeidssted.

For å se på om selvledelse har noen positiv effekt for den enkelte organisasjon, har jeg sett på; *”Kan selvledelse bidra til at organisasjonen når sine mål, og gi bedre resultater?”* Selvledelse kan være med å bidra til at organisasjonen når sine mål. Dette mest med tanke på at den menneskelige kapitalen er mer og mer viktig i dagens arbeidsmarked. Selvledelse gir oss mulighet til å utnytte disse ressursene bedre.

Det viser seg at selvledelse fungerer ved de fleste typer arbeidssituasjoner, og da spesielt i kunnskapsbedrifter. Det er imidlertid viktig at de rette forutsetningene er til stede. Særlig selvbestemmelsesteoriene må være oppfylt. Ved å bruke selvledelse på riktig måte og på riktig sted så kan man få opp det økonomiske resultatet i en bedrift. Alle må da ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generell livssituasjon. Dette gjøres ved å sette selvledelse på dagsorden, gjennom kursing og ansvarsbygging.

## Litteraturliste

- Berild, S. (1993) *Å skrive prosjektrapport*. Vallset: Oplandske Bokforlag og forfatteren
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002) *Handbook of self-determination research*. Surrfolk UK; The university of Rochester Press.
- Eriksen T. H., Gad T., Martinsen Ø. Og Thompson G. (2013) *Selvledelse* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen; Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. i. Og Thorsvik, J. (2011) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig*. (4. utg. 2. Opplag) Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaufmann, G, og Kaufmann, A. (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Krumsvik, R. J., (2014) *Forskningsdesign og kvalitativ metode. Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Martinsen, Ø. L., (2010) *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (2001). *The new superleadership*. Leading others to lead themselves. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (2012). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. Sixth Edition. United –states of America: Pearson Education, Inc.
- Sims, H.P., & Lorenzi, P. *The new leadership paradigm: social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, California: Sage
- Steira E. K., *Selvledelse og samspill I –nøkkelen til forståelse*. Oslo: STEIRA
- <http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>

## Tabell og figuroversikt

- Figur 1. Selvledelse
- Figur 2. Selvledelsestemmelsesteori
- Figur 3. Self Determinationtheory

## Vedlegg

- Oversikt over studier og funn, vist i tabell.
- Oversikt og sammendrag fra alle studier i oppgaven.

Oversikt over funn i alle studier.

Litteraturnummer henviser til sammendrag som ligger i vedlegg.

Litteratur nr.	Offentlig	Privat	År	Organisasjon	Metode	Utvalg	Selvledelsestekk 1	Formål	Konklusjon	Funn	Kritikk mot selvledelsesteorien
1	25	56	2003	Ulike organisasjoner	Kvantitativ spørreundersøkelse	80 ledere	Samvinnighetsfullhet og åpenhet. Uteblikker ikke klassiske ledelsestrategier.	Knytte leders personlighet til selvledelse	Selvledelse har en sammenheng med: øvelse i observasjon, naturlig motivasjon, motivasjonsstyring, rollemodell og autorisering. Vennlighet ingen relasjon.	Personlighetstrekkene; samvinnighetsfull og åpenhet er den sterkeste faktoren innen selvledelse. Motivasjon spiller inn. Sammenheng mellom personlighetstrekk og ledertype.	
2	22		2007	Oljedirektoratet	Feltarbeid med åpne intervju.	22 ansatte	Fokus har vært på individuell selvledelse og selvstendig arbeid. Den daglig samhandlingen mellom medarbeidere.	Knytte selvledelsesteori opp mot samhandlingsteori	Samhandling krever selvledelse.	Den enkeltes motivasjon for den konkrete oppgaven. Selvledelse i samhandling med andre.	
3	87		2006	Kommuner i Norge	Kvantitativ spørreundersøkelse	81 ledere	Kreativitet og kunnskap spiller inn. Kvinner er bedre enn menn til å oppmuntre til selvledelse.	Hvordan selvledelse påvirker sentrale faktorer knyttet til leder- og medarbeider effektivitet.	Selvledelse har en positiv betydning for leders subjektive mestringsevne, jobbinnsats og effektivitet. Støtte for samarbeid er viktig innen selvledelse	Høy utdanning – god selvledelse, uansett bransje. Omgivelser, interessante oppgaver, observasjon og forestillingsevnen.	Teorien har mangler i forhold til relasjonelle aspekter.
4	10	5	2009	15 ulike virksomheter	Tversnittstudie	2581 ansatte	Opplevd kontroll over avgjørelser har positiv effekt. Kvinner utøver selvledelse i større grad.	Finne ut om ulike organisasjonsfaktorer bidrar til selvledelse over tid.	Indre motivasjon og optimisme har størst og positiv effekt på selvledelse. Selvstendighet med kontroll over avgjørelser	Indre motivasjon og optimisme har positiv effekt på selvledelse. Modererer ikke forholdet mellom org.faktorene og selvledelse.	Mener teorien er en ny vri av de klassiske motivasjonsteoriene. Sosial støtte fra kollegaer er negativt mtp selvledelse.
5	995		2010	Skatteetaten	Tversnittundersøkelse	955 ansatte	Høye jobbfredshet ved fjernledelse.	Kan fjernledelse bidra til selvledelse.	Samsvar mellom autonomi og selvledelse.		
6	5	5	2012	Private bedrifter og offentlige etater	Intervju, kvalitativ metode	10 ansatte	De ansatte må få ansvar og mulighet til å lede seg selv. Lederen må ha tro på sine ansatte.	Er det forskjell på offentlig og privat sektor?	Ikke skille om man jobber i privat eller offentlig	Leder spiller en rolle for gjennomføring av byggeprosjektene.	Noen kan gjennom seg bort i ett miljø der mange arbeider selvstendig.
7				Privat	Casestudie	23 ansatte	Selvledelse; ett begrep sprunget ut fra transformasjonsledelse.	Utnytte de ansattes kompetanse på en best mulig måte.		Medarbeiderne må internalisere eiers verdier og målsetninger.	
8	5			Telenor Norge	Case-studie. Kvalitativ metode, intervju	5 ansatte	De ansatte på ta ansvar for selvledelse og organisasjonen må legge til rette. "Kommer ikke av seg selv."	Selvledelse og stress i arbeidslivet. Deltakerne har gjennomført ett stressmestringskurs.	Organisasjonen må ha fokus på strategier for selvledelse for at de ansatte skal kunne ta de stressituasjoner.	Medarbeideren har god bruk for ulike selvledelsesteknikker der han/hun kan påvirke sin egen hverdag. I større prosesser så må bedriften legge til rette for dette.	Selvledelse kommer ikke av seg selv, krever læring og fokus fra organisasjonen. Selvledelse kan være vanskelig i store omstillingsprosesser der de ansatte har liten påvirkningskraft.
9	18			Sykehus	Kvantitativ og kvalitativ metode	18 ansatte		Motiverer selvledelse til teamarbeid	Selvledelse motiverer til teamarbeid, og teamarbeid motiverer til selvledelse.	Kvinner opplever større grad at de kan styre sin egen arbeidsdag enn menn.	Selvledelse er ett lite kjent begrep.
10	447+35			Privat			Linker selvledelsesteori til de tradisjonelle ledelsesteoriene; transformasjon-, transaksjon-, og laissez-faire ledelse.	Sammenligner selvledelse med tradisjonelle lederstiler.	Dersom en leder ikke selv bruker selvledelse så kan han/hun aldri få de ansatte til å bruke det heller.	"If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself" (Manz & Sims)	En leder kan ikke lede andre om han/hun ikke leder seg selv.
11	447			Ulike organisasjoner fra 4 land	Kvalitativ metode, spørreundersøkelse	447	Selvledelse fungerer dårlig sammen med laissez-faire ledelse.	Påvisning ulike lederstiler innemellom.	Selvledelse fungerer sammen med transformasjons- og transaksjonsledelse.	Type lederstil har mye å si for selvledelse. Erfaring, alder og kjønn har mindre påvirkning. Ingen forskjeller når det gjelder kjønn, alder eller bransjer.	
12		35		Ulike organisasjoner fra 4 land	Kvalitativ metode, spørreundersøkelse	35	Indre motivasjon er den beste motivasjonen for selvledelse.	Hvordan ser leder på seg selv, og hvordan ser den ansatte på lederen.	Det å "bli sett" av leder har større effekt enn de lederne som er mindre synlige.	Indre motivasjon er det viktigste.	

# Oversikt over studier

Dette dokumentet viser en oversikt over alle studiene som er gjennomgått i oppgaven. Forfatter, årstall, hva som er studert, type oppgave og institusjon. Se tabell side .. for en samlet oversikt over studiene.

## Innholdsfortegnelse

1. Buvalp, F.(2003) <i>Selvledelse, Superledelse og Personlighetstrekk. Diplomoppgave i Organisasjonspsykologi. Handelshøyskolen BI</i>	38
2. Wadel, C.C.,(2007) <i>Om å lede seg selv sammen med andre. Universitetet i Stavanger. Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag.</i>	38
3. Amundsen, S. (2006) <i>Selvledelse og superledelse- betydning for innsats, effektivitet, trivsel og mestringssevne i tre kommuner. Master of Management Program i Human Resource Management</i>	40
4. Bardal, J., (2009) <i>Selvledelse i organisasjoner; en prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse. Hovedoppgave Psykologisk Institutt. Universitetet i Oslo.</i>	41
5. Aspeli, A. K. Og Molstad, M. (2010) <i>Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse? Empirisk undersøkelse av Skatteetaten i Norge. Master avhandling i strategi og kompetanseledelse. Høgskolen i Buskerud.</i>	42
6. Høiem, H. og Skotnes, L. (2010) <i>Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse hos ingeniører i byggebransjen. –og er det forskjell på privat og offentlig sektor. Masteroppgave Univeristetet i Nordland. Handelshøgskolen i Bodø.</i>	43
7. Buljo, T. R. (2010) <i>Governmentalitet og transformativ ledelse. En kvalitativ studie av betingelser for selvledelse. Masteroppgave i sosiologi. Trondheim; NTNU</i>	44
8. Skaar, K. E., (2013) <i>Selvledelse og stress i arbeidslivet. Masteroppgave i pedagogikk kunnskap, utdanning og læring. Pedagogisk forskningsinstitutt. Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Oslo.</i>	45
9. Kvalfors J. L., (2012) <i>Motiverer selvledelse til teamarbeid? Master og Business and Administration. Universitetet i Nordland.</i>	46
10. Furtner, M.R., Baldegger, U. & Rauthmann J. F. (2012) <i>Leading yourself and leading others: Linking selfleadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. Departement of Entrepreneurship. University of Liechtenstein.</i>	46
11. Furtner m.fl. Studie 1; "How do leaders perceive themselves on self-leadership and leadership?"	47
12. Furtner m.fl. Studie 2; "Are leaders` selfratings of self-leadership related to followers` other ratings of those leaders on leadership dimensions?"	47

## **1. Buvalp, F.(2003)*Selvledelse, Superledelse og Personlighetstrekk.* Diplomoppgave i Organisasjonpsykologi. Handelshøyskolen BI**

Et pioner studium på sammenhengen mellom leders personlighetstrekk og deres selvledelses- og superledelsesadferd. Spørreundersøkelse basert på selvrappport anvendt på et utvalg på 80 ledere. Trekkene samvittighetsfullhet og åpenhet viste seg å forklare selvledelsesfaktorene positivt. Funn som viser at denne lederstrategien ikke nødvendigvis utelukker klassiske ledelsesstrategier, men at de i mange tilfeller heller korrelerer med disse.

Hovedformålet med studien er først og fremst å knytte en leders personlighet til selvledelse. Så se på om man kan trekke paralleller til de klassiske ledelsesstrategiene; resultatorientering, relasjonsorientering og entreprenør-ånd. Denne studien hevder at personlighetstrekkene samvittighetsfull og åpenhet er den sterkeste faktoren for selvledelse. Fellesnevneren er selvopplevd mestringsevne, og ikke motivasjonstyring gjennom kontrollerte samvittighetsfullhet. Studien viser også at selv om personlighetstrekk ikke er alene om å forklare lederatferd (Bandura 1986), så viser undersøkelsen og teorien at det er en sammenheng (Buvalp 2003)

## **2. Wadel, C.C.,(2007) *Om å lede seg selv sammen med andre.* Universitetet i Stavanger. Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag.**

Artikkelen presenterer en studie av medarbeidersamhandling i Oljedirektoratet. Aspekter ved selvledelse som må utføres i samarbeid med andre. Dagens teori om selvledelse må kompletteres med samhandlingsteori. Relasjonelle ferdigheter er helt avgjørende for mellommenneskelig samhandling.

Artikkelforfatter mener; ”de rådende teorier om selvledelse fremstår som mangelfulle på enkelte områder”. Han mener at teoriene er individfokuserte og fanger dermed ikke opp hvilken type selvledelse som kreves i den omfattende samhandlingen mellom medarbeiderne, -det teamarbeid som organisasjoner må inngå i. Ved å fremheve den gjensidige avhengigheten og påvirkningen som finner sted i medarbeidersamhandling, blir de interaksjonelle aspektene ved selvledelse tydeliggjort. Det blir klart at selvledelse krever interaksjonelle og komplementære ferdigheter. Studien viser også at de rådende teorier om selvledelse må suppleres med innsikter fra samhandlingsteori i tradisjonen fra Erving Goffman.

Det fremheves at strategiene som tas i bruk for å lede seg selv, ikke bare er rettet mot en selv, men også mot medarbeiderne, og at selvledelse i samhandling forutsetter relasjonelle ferdigheter. Artikkelen er basert på empiri innhentet gjennom feltarbeid i Oljedirektoratet (OD). I 2001 ble OD omorganisert fra en tradisjonell hierarkisk organisasjonsform til en flatere struktur med selvstyrte lag. Denne omorganiseringen førte til at medarbeiderne fikk større ansvar for å organisere sitt arbeid og få til arbeidsrelatert samhandling med kollegaer. Dette innebar at de ble stilt overfor nye utfordringer i å lede seg selv i samhandling med andre.

### **Studien ser på tre ulike situasjoner innen selvledelse**

**Samhandling i par** En medarbeider skal bemanne en tilsynsoppgave sammen med en annen. Hvordan tar denne medarbeideren kontakt? Han/hun velger medarbeider ut ifra hvilken oppgave som skal utføres. Selvledelsesaspektet kommer her frem når man skal vurdere og ta en beslutning på hvordan han/hun skal fremstå for å nå målet med å få den andre med seg. En utvikler her ulike strategier for å få andre med seg. En må få frem sin tro på oppgaven, samtidig som den andre parten får sin tro og egen motivasjon for oppgaven. Man på lede seg selv i denne samhandlingen slik at han får i gang selvledelsesprosessen hos den andre parten.

**Samhandling i teamarbeid** Man ser her at man må kunne gi et budskap og motta utspill og tilbakemelding fra andre teammedlemmer. Her er ferdigheter i å lytte aktivt og tolking av ulike typer utspill viktig. Man ser også at man er avhengig av at noen tar initiativ for at ting skal skje. Man ønsker å opprettholde gode relasjoner og sikre god kommunikasjon. De ulike utspill gjør noe med relasjonene og påvirker eget og andres selvbilde. Egne etiske vurderinger gjør at medarbeideren tar hensyn til andre. Selvledelsen handler her om å bygge opp og vedlikeholde relasjoner, og få til god samhandling. I slike møter må den enkelte lede sin egen delaktighet i samtaler og diskusjoner.

**Samarbeid i prosjekt** I forbindelse med et prosjekt så er medarbeideren avhengig av å få til et samarbeid med den kollegaen som har mest erfaring og kompetanse inne et bestemt fagområde. Han/hun er opptatt av å fremstå med en ”god figur” ovenfor denne personen. Man opparbeider seg da kunnskap om denne kollegaen, denne kunnskapen brukes så for å lede seg selv i samhandling med kollegaen. På denne måten ønsker man å oppnå og kommunisere anerkjennelse. Han fanger inn og tolker signaler samhandlingspartneren gir som sier noe om hvem vedkommende er og hvordan samarbeidet kan bli. På grunnlag av det han fanger opp, gjør han justeringer i egen opptreden. På den andre siden så finnes det personer som ikke har denne egenskapen. Personer som ikke evner å være oppmerksom på den man skal

samarbeide med, oppnår dermed ikke en god samhandling. Vedkommende kjører sitt eget løp og er ikke var for andres signaler. Dette viser at personer som er flinke til å lede seg selv i selvstendig arbeid, ikke trenger å være flinke til å lede seg selv i samhandling med andre.

Studien viser at arbeidssamhandlingen medarbeidere imellom innebærer og krever selvledelse. Selvledelse handler ikke bare om å styre seg selv i selvstendig arbeid, emn også om å lede seg selv i samhandling med andre. Her kommer motivasjonen inn ved man bidrar til å utvikle egenmotivasjonen hos samhandlingspartneren, og dermed setter vedkommende i bedre stand til å lede seg selv videre sammen med andre. Godt samspill er avhengig av den enkeltes evne til å være oppmerksom, tolke andres adferd og kunne gjøre justeringer i egen atferd i forhold til dette. En må sette mål sammen med andre, vurdere felles fremgang, gi tilbakemeldinger og belønne felles innsats. *Dette krever ferdigheter i å motivere andre og skape felles motivasjon.* Partene må ha ferdigheter som står i forhold til hverandre(Wadel 2007)

### **3. Amundsen, S. (2006) Selvledelse og superledelse- betydning for innsats, effektivitet, trivsel og mestringsevne i tre kommuner. Master of Management Program i Human Resource Management**

Masteroppgaven tar for seg hvordan selvledelse og superledelse påvirker sentrale faktorer til leder- og medarbeidereffektivitet i tre kommuner.

Resultatene i undersøkelsen viser at selvledelse har positiv betydning for leders subjektive mestringsevne, jobbinnsats og effektivitet. Den viser også at kvinnelige ledere i gjennomsnitt er bedre enn sine mannlige kollegaer til å oppmuntre sine medarbeidere til innsats og samtidig være mer tydelige og synlige i sin atferd. Disse forholdene gir større jobbtilfredshet og innsats hos medarbeiderne.

Problemstilling; ”Hvordan påvirker evne til selvledelse subjektiv mestringsevne, jobbinnsats og jobbeffektivitet hos ledere. Hvordan påvirker disse ledernes evne til superledelse jobbtilfredshet og jobbinnsats hos deres underordnede?”

Forfatteren har også påvist at selvledelsesteorien har mangler i forhold til relasjonelle aspekter. Undersøkelsen viser støtte for at samarbeid og koordinering er sentrale faktorer som bør tas inn i selvledelseskonseptet.

Man ønsker å få frem hva som er effektiv ledelse. Hvordan lederatferd preget av selvledelse slår ut i forhold til innsats, effektivitet, trivsel og mestringsevne.



Funn; Ledere med mindre utdanning har høyere jobbinnsats enn de med mer utdanning. Sammenhengen kan være at økt utdannelse gir større kompetanse og evne til selvledelse som igjen gjør det mulig å oppnå samme resultat med mindre innsats. Ledere med høyere utdanning er flinkere til å bruke fantasi til å trene på vanskelige oppgaver og se for seg at de lykkes. Og dermed oppnå gode resultater med lavere fysisk innsats.

Og omvendt; ”Ledere med større grad av selvledelse har større grad av jobbinnsats”.

Funn; Selvledelse øker ledernes subjektive mestringsevne. (Bandura 1997), som er en av hovedarkitektene bak denne faktoren, er subjektiv mestringsevne en av de kraftigste prestasjonsfremmende faktorer som noen gang er studert innenfor psykologien.

De tre kommunene i denne undersøkelsen har innført to-nivåmodell, dette skal tilsi at lederne har fått delegert reell myndighet og frihet i jobben (Amundsen 2006)

#### **4. Bardal, J., (2009) Selvledelse i organisasjoner; en prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse. Hovedoppgave Psykologisk Institutt. Universitetet i Oslo.**

Forfatteren av denne studien har kommet frem til at organisasjoner i det 21. Århundret står overfor svært utfordrende eksterne og interne prosesser. Dette stiller økte krav til utvikling av selvledelse blant ansatte.

Studien ønsker å undersøke i hvilken grad seks ulike faktorer ved organisasjoner kan predikere grad av selvledelse blant ansatte over tid; ledelsesfaktorer, arbeidsmiljø, arbeidsinnhold,

”Hvordan organisasjoner best kan bidra til å legge til rette og utvikle selvledelse hos sine ansatte?” Studien fokuserer på forløperne til selvledelse ved å undersøke i hvilken grad ulike faktorer ved organisasjoner kan predikere grad av selvledelse blant ansatte over tid.

Janne Bardal har fått muligheten til å delta i prosjektet ”Den nye arbeidsplassen: arbeid, helse og deltakelse i arbeidslivet”.

Resultatene viste at opplevd bemyndigende ledelse, opplevd rolleklarhet og opplevd kontroll over avgjørelser har signifikante positive effekter på selvledelse og predikerer selvledelse over tid. Opplevd sosial støtte fra kolleger har en signifikant negativ effekt på selvledelse over tid. Indre motivasjon og optimisme har signifikante positive effekter på selvledelse, men de modererer ikke forholdet mellom organisasjon faktorene og selvledelse. Organisasjonsfaktorene og især opplevd kontroll over avgjørelser og opplevd bemyndigende ledelse predikerer selvledelse i størst grad i utvalget.

Studiens forskningsspørsmål er sammensatt av faktorene; ledelse, arbeidsmiljø, arbeidsinnhold, indre motivasjon og optimisme.

Denne studien skiller seg ut fra de andre siden resultatene viser at opplevd sosial støtte fra kolleger har en signifikant NEGATIV effekt på selvledelse. Forfatteren mener at en mulig tolkning er at effekten av sosial støtte fra kolleger er avhengig av tid for å komme til uttrykk i form av endret atferd hos den ansatte. (Bardal 2009) Funnet indikerer at ansatte som i større grad opplever støtte fra kolleger, utøver selvledelse i mindre grad enn ansatte som opplever mindre støtte fra kolleger. Opplevd støtte fra kolleger ser altså ut til å bidra til at ansatte i dette utvalget blir mindre motiverte til å utvikle og lede seg selv.

Overraskende så viste resultatene at opplevd innovativt klima ikke har noen effekt på selvledelse i noen av analysene. Indre motivasjon har en signifikant positiv effekt på selvledelse.

Undersøkelsen fant at organisasjonsfaktorene opplevd kontroll over avgjørelser, opplevd bemyndigende ledelse, opplevd sosial støtte fra kolleger og opplevd rolleklarhet. Samt individfaktorene indre motivasjon og optimisme bidrar til å predikere ansatte grad av selvledelse over tid. Opplevd kontroll over avgjørelser, bemyndigende ledelse og indre motivasjon ser ut til å bety mest (Bardal 2009)

## **5. Aspeli, A. K. Og Molstad, M. (2010) *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* Empirisk undersøkelse av Skatteetaten i Norge. Master avhandling i strategi og kompetanseledelse. Høgskolen i Buskerud.**

Er fjernledelse en større utfordring enn det å lede medarbeidere som er lokalisert på samme sted som en selv?

Omstillinger er blitt en del av dagens arbeidsliv. Omstilling innebærer endring – også endring i samspillet mellom leder og medarbeider. Dette studiet er rettet mot fjernledelse, selvledelse og motivasjon i Skatteetaten. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteori, ønsker de å finne svar på hva det var som gjorde at en medarbeider valgte en arbeidssituasjon med fjernledelse i forbindelse med reorganiseringen av Skatteetaten.

Studien ønsker å belyse i hvilken grad det kan være samsvar mellom et autonomistøttende miljø og fjernledelse, og hvilke forhold som må ligge til grunn for at fjernledelse kan bidra til

selvledelse. Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse? Er fjernledelse en fjern leder eller kan fjernledelse føre til økt motivasjon og selvledelse i positiv grad?

Effekter som ikke var forventet; direkte sammenheng mellom jobbkrav og jobbyttelse. Og mellom behovstilfredsstillelse og jobbtillfredshet.

Konklusjon; fjernledelse i seg selv verken hemmer eller fremmer motivasjon og selvledelse. Der fjernledelse har høy oppfattet kompetanse og høye jobbkrav, så opplever medarbeiderne høy jobbyttelse. Det vil si at fjernledelse fremmer selvledelse.

Medarbeidere med lav oppfattet kompetanse, viser seg å være sårbare i en fjernledet arbeidssituasjon. Forholdet mellom fjernledelse og selvledelse handler om gode relasjoner, trygghet og tillit. Hva forventer leder av medarbeidere i en fjernledelsessituasjon? Avklar forventninger, kontinuerlig fokus på relasjonsbygging slik at det opparbeides tillit, ansvar og respekt. Dette er avgjørende om man skal lykkes godt med fjernledelse. Selvledelse i samhandling med andre handler om gode relasjoner, trygghet og tillit. Avklare forventninger og ha kontinuerlig fokus på relasjonsbygging slik at det opparbeides tillit, ansvar og respekt (Aspeli og Molstad 2010)

## **6. Høiem, H. og Skotnes, L. (2010) *Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse hos ingeniører i byggebransjen. –og er det forskjell på privat og offentlig sektor. Masteroppgave Universitetet i Nordland. Handelshøgskolen i Bodø.***

Studien ser på element innenfor positivt lederskap, -selvledelse. Primærproblemstillingen er; hvordan og hvorfor kan man som leder motivere ingeniører i byggebransjen til selvledelse? Videre ser oppgaven på om det er forskjell mellom offentlig og privat sektor relatert til problemstillingen.

Leders rolle påvirker gjennomføring i byggeprosjektene. For informantene var dette viktigere enn økonomidelen av prosjektet. De fant ingen forskjell mellom offentlig og privat sektor, vedrørende motivasjon og forhold til leder.

Er det fellestrekk mellom mennesker som velger seg yrker der man må ha høy kompetanse? Er det slik at mennesker som jobber i kompetanse bedrifter har så mange likhetstrekk at dette er årsaken til at man ikke klarer å skille mellom privat og offentlig arbeidsplass?

Funn viser at de ansatte har et tydelig ønske om å jobbe selvstendig, og se resultater av det man gjør. Ved å la de ansatte drive stor grad av selvledelse og ha selvstendig

resultatansvar kan man utnytte inntjeningspotensialet i økende grad. For å oppnå dette må lederen ha tro på at de ansatte klarer å lede seg selv. Leder må ha tillit og et optimistisk syn og tro på et positivt resultat. Disse elementene vil føre til stor grad av mestring innenfor de ulike fagområdene.

Å bli en motiverende leder som motiverer til selvledelse innenfor både privat og offentlig sektor er absolutt mulig, og i mange tilfeller nødvendig for å bedre resultatene.

Rammeverket for de offentlige ansatte er mer rigid enn i det private fordi man må forholde seg til offentlige lover og regler, deriblant Loven om offentlige anskaffelser.

Det var ikke mulig å skille mellom svarene de fikk fra de som jobbet privat og fra de som jobbet i det offentlige, vedrørende motivasjon og forhold til leder.

Fellestrekk mellom mennesker som velger yrker der man har høy kompetanse? De som jobber i kompetansebedrifter har så mange likhetstrekk at det er årsaken til at man ikke kan skille mellom privat og offentlig?

De ansatte har et tydelig ønske om å arbeide selvstendig, å se resultatene av det man gjør. Rutinearbeid er mindre attraktivt.

En leders viktigste oppgave bør være å tilrettelegge for at medarbeiderne har det de trenger for å oppnå flyt og godfølelsen når de jobber, slik at de produserer best og mest mulig.

De ansatte trenger individuell oppfølging. Stor grad av selvledelse og selvstendig resultatansvar fører til at man kan utnytte inntjeningspotensialet. Ledelsen må ha tro på at man kan oppnå dette og at de kan lede seg selv. Samt ha tillit og et optimistisk syn og tro på et positivt resultat.

Offentlig mot privat. Likt lønnsnivå har ført til at man har eliminert en tradisjonell forskjell mellom disse arbeidsplassene (Høiem og Skotnes 2010)

## **7. Buljo, T. R. (2010) Governmentalitet og transformativ ledelse. En kvalitativ studie av betingelser for selvledelse. Masteroppgave i sosiologi. Trondheim; NTNU**

Casestudie av en bedrift. Bedriften har den gjennomgående transformativ ledelsesform; spredninger av verdier og felles overordnede målsetninger står sentralt. Underordnede ved bedriften følte i veldig liten grad ledet av noen. Dette hadde sammenheng med en forventning fra leders side om at underordnede i størst mulig grad burde lede seg selv. De underordnede hadde selv ett ønske om selvledelse, men det var ikke mange som klarte å oppnå en

arbeidssituasjon der de ledet seg selv. Det hersket en rekke betingelser for å oppnå selvledelse.

Problemstilling; *Hvordan skapes betingelser for underordnedes selvledelse, og hva skjer med underordnede som ikke oppfyller betingelsene?*

Oppgaven tar for seg begrepet "Governmentality". Begrepet innehar ideer som kan brukes for å forstå en transformativ ledelsesform, der forholdet mellom ledelse og selvledelse står sentralt. En organisasjon som er eksempel gjennomgående transformativ ledelsesform.

Funn; de ansatte må selv ta initiativ til ønsket oppfølging. Den ansatte må selv ha ett ønske om selvstendighet, samt faglig og personlig utvikling. Misnøye bør håndteres gjennom forhandling og dialog. Det er gunstig med en faglig leder innen samme fagfelt, delta på relevante møter. En hoved betingelse er å komme til et punkt der medarbeiderne internaliserer eiernes verdier og målsetninger. Medarbeiderne må ha en relasjon til ledelsen basert på gjensidig tillit, gjennom faglig kompetanse som verdsettes og utnyttes (Buljo 2010)

## **8. Skaar, K. E., (2013) *Selvledelse og stress i arbeidslivet. Masteroppgave i pedagogikk kunnskap, utdanning og læring. Pedagogisk forskningsinstitutt. Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Universitetet i Oslo.***

Formålet med avhandlingen er å undersøke hvilke muligheter medarbeidere i en bedrift selv oppfatter å kunne disponere og dermed benytte, for å påvirke egen arbeidshverdag. I tillegg blir medarbeideres opplevelse av stress i arbeidsdagen belyst. Her betraktes stress som en transaksjons; der individets vurderinger må forstås i samhandling med omgivelsene for å definere stress.

Det er i større grad av flatere organisasjonsstrukturer i dagens arbeidsliv, der ansatte har en større grad av autonomi enn før. Hvordan kan man anvende denne autonomien til å mestre situasjoner der stressvurderinger oppstår? Vil medarbeideres grad av egen påvirkning kunne medvirke til at de kan lede seg selv til å mestre stress, eller motsatt; være en kilde til stress. Om man ikke klarer å lede seg selv på en effektiv måte.

Psykologisk stress er tilstede innenfor ulike situasjoner tilknyttet arbeidshverdagen. Frustrasjoner, forstyrrelser og konflikter i forbindelse med; støy i kontorlandskap og for stor arbeidsmengde. De ansatte har frykt, frustrasjon og usikkerhet i forhold til omstillingsprosesser. Utilstrekkelig opplæring. Utdaterte systemer som ikke var tilrettelagt for å kunne utføre en god nok jobb.

Deltakerne i denne studien hadde betydelig grad av mulighet til å påvirke egen hverdag. Hjemmekontor og stillerom er disponibelt som et alternativ til åpent kontorlandskap. Ansattes påvirkningsmuligheter hjalp informantene til å meste utfordringer i hverdagen. Det at stress oppstår indikerer at informantene ikke benytter sine påvirkningsmuligheter effektivt. Dermed kan strategier for effektiv selvledelse (Manz & Sims, 2001) være nødvendig for at informantene skal kunne mestre opplevd stress i hverdagen gjennom påvirkningsmuligheter.

Selvledelse var til hjelp for stressmestring der medarbeideren hadde egen påvirkning. Dette er vanskelig å gjennomføre i stressituasjoner knyttet til omstillingsprosesser og tekniske systemer. Organisasjonen må ha bevisste strategier for effektiv selvledelse, samt bevisstgjøring rundt stressmestring, for at de ansatte skal kunne lede seg selv vekk fra stress.

Organisasjonen må være bevisst strategiene for effektiv selvledelse (Manz & Sims, 2001) som nødvendige når de tilrettelegger for at de ansatte skal kunne lede seg selv til å mestre stress. Konflikter ovenfor medarbeiderne når grensen mellom jobb og fritid blir utydelig, og ulike forventninger stilles fra familien og arbeidsgiver (Skaar 2013).

## **9. Kvalfors J. L., (2012) *Motiverer selvledelse til teamarbeid?* Master og Business and Administration. Universitetet i Nordland.**

Motiverer selvledelse til teamarbeid? Utfordringen i oppgaven har vært å få frem selvledelse i en organisasjon som utøver selvledelse, uten at “begrepet selvledelse” er et hverdagsord. Konklusjon; Selvledelse motiverer til teamarbeid, og teamarbeid motiverer til selvledelse! Kvinner har opplevelsen av å selv organisere sin arbeidsdag, og opplever bedre innflytelse på de oppgavene de utfører daglig, og sterkere enn men i same organisasjon.

De ansatte motiveres når fag og oppgaver, gode kollegaer og arbeidsform er i fokus. Det å nå mål og resultater er viktig. Indre motivasjon og ytre styrt motivasjon påvirker.

Kontroll, rigiditet og styring er ikke redskaper som motiverer de ansatte. Delegerende handlefrihet er nødvendig (Kvalfors 2012)

## **10. Furtner, M.R., Baldegger, U. & Rauthmann J. F. (2012) *Leading yourself and leading others: Linking selfleadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership.* Departement of Entrepreneurship. University of Liechtenstein.**

Artikkelen tar for seg selvledelse, og linker den til de tradisjonelle ledelsesteoriene; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire leadership. (Furtner m.fl. 2012) De har undersøkt denne problemstillingen gjennom to studier.

Funn; Dersom en leder ikke selv bruker selvledelse så kan han/hun aldri få de ansatte til å bruke det heller. "If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself" (Manz & Sims) (Furtner m.fl. 2012)

### **11.Furtner m.fl. Studie 1; "How do leaders perceive themselves on self-leadership and leadership?"**

Den første studien ser på hvordan selvledelse fungerer hos en leder som har tradisjonelle ledelseserfaringer. Med problemstillingen; hvordan er ledernes egen oppfatning på selvledelse og ledelse. De ønsket å få frem de individuelle forskjellene blant lederne.

Funn; Selvledelse fungerer dårlig sammen med laissez-faire ledelse. De fant ingen effekter på kjønn, erfaring og alder, men type lederstil har påvirkning. De fant også ut at selvledelse fungerer sammen med transformasjons- og transaksjonsledelse (Furtner m.fl. 2012)

### **12.Furtner m.fl. Studie 2; "Are leaders' selfratings of self-leadership related to followers' other ratings of those leaders on leadership dimensions?"**

Den andre studien i denne artikkelen ser på hvordan lederne ut i fra en egenvurdering, rangerer selvledelse opp mot andre ledelsesformer. Hvordan lederen ser på seg selv i lederrollen.

Funn; Det å bli sett av leder er en viktig motivasjonsfaktor for den ansatte innen selvledelse. Dette sammen med indre motivasjon og gode belønningsstrategier. Konklusjonen ble at, hvordan en leder arbeider med selvledelse, påvirker lederstilen, og hvordan de ansatte opplever denne (Furtner m.fl. 2012).